بِسْمِ ٱللَّهِ ٱلرَّحْمَٰنِ ٱلرَّحِيمِ

﴿ وَلَوْ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ ٱلْقَلْبِ لَٱنفَضُّوا۟ مِنْ حَوْلِكَ ۖ فَٱعْفُ عَنْهُمْ وَٱسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِى ٱلْأَمْرِ ۖ ﴾

(سورة ال عمران، الاية 159)

مستجدات فكرية معاصرة

في

السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية

مستجدات فكرية معاصرة

في

السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية

استاذ ادارة الاعمال المساعد

الدكتور

مؤيد نعمة الساعدي

الطبعة الأولى

2020



الاهداء

الى الارواح السـامية الـتي دفعـت ضـريبة نشـر العلـم والمعرفة في بلادي: برا ووفاء

الى السيد العراق: عرفانا بالجميل الذي لا حدود له

الى اولئك الذين وقفوا بجـانبي وسـاندوني في مسـيرتي العلمية: بذرة على طريق العلم

مؤيد

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الى القارئ الكريم ...

جعلت فداك... انما اخرجك من شيء الى شيء .. اورد عليك الباب بعد الباب، لان من شان الناس ملالة الكثير، واستثقال الطويل، وان كثرت محاسنه وجمت فوائده... وانما اردت ان يكون استطرافك للاتي قبل ان ينقضي استطرافك للماضي، ولانك متى كنت للشيء متوقعا، وله منتظرا، كان احظى لما يرد عليك، واشهى لما يهدي اليك ... وكل منتظر معظم، وكل مأمول مكرم.

كل ذلك رغبة في الفائدة، وصبابة بالعلم، وكلفا بالاقتباس، وشحا على نصيبي منك، وضنا بما اؤمله عندك، ومداراة لطباعك، واستزادة من نشاطك ... ولانك على كل حال بشر، ولانك متناهي القوة مدبر ..

"الجاحظ"

المحتـويات

الموضوع	الصفحة
المقدمة	19

الفصل الاول

إدارة الشعور في منشات الأعمال مدخل سلوكي لتطوير المهارات الشعورية للقيادات الإدارية

الموضوع	الصفحة
توطئة	25
الغايات الفكرية للفصل واهميته	26
المبحث الاول: ذكاء المشاعر	28
اولاً: مهاد تاريخي ورؤيا مستقبلية نحو الإدارة بالشعور	28
ثانياً: العقل والشعور استقلالية ام تكامل	31
ثالثاً: ذكاء المشاعر	37
رابعاً: تدريب الانفعالات واكسابها الذكاء	42
1. معرفة المشاعر الذاتية او الوعي الذاتي	44
2. اداره الانفعالات	45
3. تشجيع الذات	46
4. التعرف على انفعالات الاخرين	47
5. التعامل في العلاقات	48
خامساً: الادارة والشعور	49
سادساً: الشعور والقدرات الشخصية المعززة لاداء المديرين	53
1.الشعور والعلاقات التنظيمية	54
2.تنويع القوى العاملة	56

الموضوع	الصفحة
3.راس المال الفكري والشعور	58
4.شعور وعمل الفريق	60
الخاتمة	63

الفصل الثاني

كيف تكون مديرا شعوريا ناجحا: محاولة تطويرية لمهارات المديرين في اطار فلسفة فرق العمل والذكاء الشعوري

توطئة	73
الغاية الفكرية للفصل	74
المحور الاول: فلسفة الذكاء الشعوري	75
اولاً: مفهوم الذكاء الشعوري **(Emotional Intelligence)**	75
ثانياً: بناء الذكاء الشعوري في فرق العمل	76
1. عوامل فاعلية الفريق ومعايير الذكاء الشعوري	77
2. ابعاد الذكاء الشعوري	78
3. مستويات بناء الذكاء الشعوري في الفريق	79
4. بناء المعايير داخل الفريق	83
5. بواسطة الثقافة التنظيمية الأكبر (ثقافة المنظمة)	83
ثالثاً: نماذج الذكاء ومقاييسه	84
المحور الثاني: حالة تطبيقية	89
المحور الثالث: المعطيات الفكرية للحالة الدراسية	92
المحور الرابع: كيف تطور مهاراتك ومهارات العاملين معك شعوريا	94

الموضوع	الصفحة

الفصل الثالث

فلسفة الثقة التنظيمية: بناءها ومكوناتها وكيفية قياسها

الموضوع	الصفحة
توطئة	99
الغاية الفكرية للفصل واهميته	100
الثقة التنظيمية: الاهمية والتعريف والمجالات والابعاد	101
اولا:أهمية الثقة	101
ثانيا: مفهوم وتعريف الثقة	103
أ. التعاون : (**Cooperation**)	106
ب. التنبؤ : (**Forcasting**)	107
جـ. الخطورة	108
د. الثقة الرسمية	108
ثالثا: عناصر الثقة ومصادرها	109
1. عناصر الثقة	109
2. مصادر الثقة	110
رابعاً: أسس أو (قواعد) الثقة	111
خامسا: ابعاد الثقة	113
1. الثقة بوصفها توقعات فردية	113
2. الثقة بوصفها علاقات بين الأشخاص	114
3. العقود والصفقات التجارية	114
4. البنى الاجتماعية	115
سادسا: مجالات الجدارة بالثقة	115
1.القابلية (المقدرة) (**Ability**)	116
2. النزعة الخيرية (الإحسان) (**Benevolence**)	116
3. التكامل (**Integration**)	117

الموضوع	الصفحة
سابعا: العوامل المؤثرة في علاقات الثقة الإدارية	118
1. سوابق الثقة المعتمدة على المعرفة	118
2. سوابق الثقة المعتمدة على العاطفة	119
المحور الرابع: المفهوم التنظيمي الحديث للثقة	120
المحور الخامس: تصميم تقنية قياس الثقة التنظيمية	122
اولا: الطريقة المعتمدة في بناء المقياس	122
ثانيا: إعداد فقرات المقياس	122
ثالثا: صدق المقياس	123
رابعا: ثبات المقياس	124
خامسا: الصيغة النهائية للمقياس	125
الخاتمة	126
الفصل الرابع	
الاستثمار في راس المال الاجتماعي التنظيمي في ضوء اقتصاديات الثقة	
توطئة	137
المسوغات الفكرية التي انطلق منها الفصل	138
المحور الأول: فلسفة رأس المال الاجتماعي التنظيمي	140
تمهيد	140
اولاً: مفهوم رأس المال الاجتماعي التنظيمي	141
ثانياً: أهمية رأس المال الاجتماعي التنظيمي وفوائده	142
ثالثاً: عناصر رأس المال الاجتماعي	144
1. القابلية الاجتماعية **(Associability)**	144
2. الثقة **(Trust)**	145

الموضوع	الصفحة
المحور الثاني: مدخل اقتصاديات الثقة	147
تمهيد	147
اولاً: تطور مفهوم الثقة وأهميتها	147
ثانياً: اقتصاديات الثقة:	149
1. الثقة بوصفها عاملاً لتقليل الكلف	150
2. الثقة بوصفها عاملاً لتقليل التعقيد المنظمي	152
3. الثقة بوصفها موجوداً استراتيجياً يشكل مصدراً للميزة التنافسية	153
4. الثقة بوصفها عنصر استثمار	154
5. الثقة بوصفها وسيلة لخلق القيمة عبر التبادل المستند إلى التعاون وإنتاج رأس المال الفكري	157
6. الثقة وسيلة لزيادة كفاءة التصرف	157
المحور الثالث: معطيات الفصل الختامية	159

الفصل الخامس

الاطر الفكرية لاستراتيجية تمكين العاملين وامكانيات القياس

توطئة	165
الغاية الفكرية للفصل واهميته	166
المبحث الاول: فلسفة تمكين العاملين	167
اولا: مفهوم التمكين	167
ثانيا: اهداف وفوائد التمكين	168
1. اهداف التمكين	168
2. فوائد التمكين	169

الموضوع	الصفحة
ثالثا: ابعاد التمكين	170
اولا: المشاركة بالمعلومات	172
ثانيا: الحرية والاستقلالية	175
ثالثا: استبدال النظام الهرمي التقليدي بفرق العمل الذاتية	178
رابعا: دوافع التمكين ومتطلباته	180
1. دوافع التمكين	180
2. متطلبات التمكين	181
خامسا: الانتقادات الموجهة للتمكين ومعوقاته	182
1. الانتقادات الموجهة للتمكين	182
2. معوقات التمكين	183
المبحث الثاني: تقنيات قياس التمكين	185
اولا: الطريقة المعتمدة في بناء القياس ومزاياه	185
ثانيا: اعداد فقرات المقياس	186
ثالثا: صدق المقياس وثباته	188
1. صدق المقياس	188
رابعا: الصيغة النهائية للمقياس	191
الخاتمة	192
الفصل السادس	
إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ضوء المداخل التقليدية والمعاصرة	
توطئة	203
المحور الاول: الاطار الفلسفي لإستراتيجية الموارد البشرية	204
اولا: واقع استراتيجية الموارد البشرية	204
ثانياً: اهمية إستراتيجية الموارد البشرية	209
أ. النموذج المستقل	211

الموضوع	الصفحة
ب. النموذج التوافقي	211
جـ. النموذج التحاوري	212
د. النموذج الشمولي	213
هـ. النموذج القائد	213
ثالثاً: المداخل الفكرية لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية	214
أ. مدخل التطوير البشري (Human Development Approach)	216
ب. المدخل الإستراتيجي (Strategic Approach)	216
رابعا: مفهوم إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأهميتها	220
أ. إستراتيجية تحليل الوظيفة وتصميمها (Job Analysis &Design Strategy)	221
ب. إستراتيجية التوظيف والتعيين (Staffing Strategy)	222
جـ. إستراتيجية التدريب (Training Strategy)	223
د. إستراتيجية تقييم الاداء (Performance Appraisal Strategy)	224
1. إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية Human Resource Planning Strategy	227
2. إستراتيجية التعويضات (Compensations Strategy)	227
3. إستراتيجية العلاقات مع العاملين (Employees Relations Strategy)	227
4. إستراتيجية معلومات الموارد البشرية (Human Resource Information Strategy)	228
الفصل السابع	
المرتكزات الفكرية لإستراتيجيات الموارد البشرية: منظور صناع المعرفة	
توطئة	231
اولاً: فلسفة الموارد البشرية في اطار مفهوم صناع المعرفة	231

الموضوع	الصفحة
1. مفهوم صانع المعرفة	231
2. طبيعة عمل صانع المعرفة	233
ثانياً: الدور الإستراتيجي لصناع المعرفة في صياغة إستراتيجية الأعمال وإستراتيجية الموارد البشرية	236
ثالثاً: المرتكزات الفكرية المعاصرة لصياغة إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في اطار اقتصاد المعرفة	240
1. المرتكز الفكري الاول: فلسفة صياغة الإستراتيجية	240
2. المرتكز الفكري الثاني: دور المعرفة في صياغة الإستراتيجية	242
3. المرتكز الفكري الثالث: دور الموارد البشرية بوصفها عامل جوهري لانبثاق الإستراتيجية	246
الفصل الثامن	
الرؤية الجديدة لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في اطار اقتصاد المعرفة	
توطئة	251
اولاً: اصناف صناع المعرفة	252
ثانياً: صياغة إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية	262
1. إستراتيجية الجذب والاستقطاب	264
2. إستراتيجية تحليل الوظيفة وتصميمها	268
3. إستراتيجية التدريب	272
4. إستراتيجية تقييم الاداء	275
الفصل التاسع	
الأطر الفكرية لمحاسبة الموارد البشرية وإشكاليات التطبيق	
توطئة	285
الاشكالية الفكرية للفصل	285

الموضوع	الصفحة
المبحث الاول: الأطر الفكرية لمحاسبة الموارد البشرية	287
اولاً: تطور محاسبة الموارد البشرية والمراحل التي مرت بها	287
ثانياً. مفهوم واهمية الاستثمار في راس المال البشري	289
ثالثا: الأشكال المتاحة لإظهار رأس المال البشري	293
رابعا: تحديد (قياس) راس المال البشري	299
المبحث الثاني: محاولة تطبيقية	308
المطلب الاول: التعريف بالشركة العامة للصناعات النسيجية في الحلة	308
المطلب الثاني: تقييم الاستثمارات في الموارد البشرية لحالة الشركة العامة للصناعات النسيجية في الحلة	312
المبحث الثالث: معطيات الفصل الفكرية والتطبيقية	320
مصادر الكتاب	325
المصادر العربي	325
المصادر الاجنبية	327

مقــدمــة

الحمــد لله والصــلاة والســلام علــى سيدنــا محمــد (ﷺ) وصحبــه والــه اجمعيـن اما بعد:

اتقدم بهذا الكتاب الى الله سبحانه وتعالى راجيا القبول والهداية، متمنيا ان يكون ما زخر به الكتاب من ذلك العلم الذي ينفع , وان يعلمنـا - سـبحانه - مـن ينفعنـا، وينفعنا بما علمنا.

تستند الرؤية الفلسفية التي تؤطر المتضمنات الفكرية لهذا الكتاب، إلى حقيقة مـا وصل إليه الإنتاج الفكري لإدارة الأعمال الحديث، في إحلال عمل المعرفة بديلاً عـن المهارات اليدوية، ولعل القصد من هذه المقدمة هو تأسيس ركيزة رؤيوية اسـتند إليهـا المفكرين في ان الانسان هو غاية واداة المنظمات المعاصرة على حد سواء، كما ان أهـم ما يستوقف المهتمين في ميدان الفكر الإداري اليوم، هو حالة التقاطع الحاد بين ما كان سائداً من أفكار واتجاهات، وما آلت إليه حالة التطور الهائل الذي تشـهدهُ البشـرية في مجالاتها عامة، والمجال المعرفي خاصة، واكثر ما يـبرز هـذا التقـاطع، هـو ان كـثيراً مـن المفاهيم في ميدان العلوم الاقتصادية والإدارية على سبيل المثال تحركت حركة توافقيـة لتنسجم مع ما جاءت به نتائج هذا التطورات الهائلة، إذ لم يعد الكثير من هذه المفاهيم ملائماً ومواكباً للتطور الفكري في اطار ثورة المعرفة، فلو صح القول على ان البشـرية قد توالت عليها ثلاثة عصور، لكان عصر المعرفة هو العصر الثالث الذي سيجعل من عصري الزراعة والصناعة تحفةً تاريخية ليس إلا.

وهكذا انسحبت هذه التطورات على ان تعيش المنظمات المعاصرة عصر العولمة وتخفيف القواعـد القانونيـة، وزيـادة الاهتمامـات بـالتطورات التقنيـة، والـتي جميعهـا ساعدت في زيادة حدة المنافسة بينها، والأمر الذي يلزمها أن تصارع من اجل أن تكون الأفضل والأسرع والأقدر على المنافسة حتى تكفل لنفسـها البقـاء علـى الأقـل بعـالم الأعمال. ومن ثم امست هذه المنظمات بحاجـة إلى مـوارد بشـرية ملتزمـة ومتماسـكة لتحقيق مثل هذه الدرجة من المنافسة.

على هذا الاساس فان المتتبع للنتـاج الفكـري في مجـال علـم ادارة الاعمـال في حقوله المتنوعة، قد ركز في منذ بداية القرن العشرين وما بعـدها الى نهايـة الثمانينيـات منه بالذات علـى الأساسـات الصـلدة (Hard) في عمـل المنظمـة (الهيكـل التنظيمـي، الإستراتيجية، الأنظمة والقواعد والإجراءات....الخ)، ليتحول الباحثين والكتـاب الى الأساسات المرنة (Soft)، فجاءت مفاهيم راس المال الاجتماعي التنظيمي وسلوكيات المواطنـة التنظيميـة ورأس المـال الفكـري والـذكاء الشـعوري، ومحاسـبة المـوارد البشرية...الخ، من المفاهيم التي ثبت ان لها دورا كبيرا في التأثير على سـلوك العـاملين في المنظمة، لا بل سلوك المنظمة بأكملها.

على اساس هذه الخلفية جاءت اهتمامات هذا الكتاب لمعالجـة مشـكلة تمثلـت بندرة الكتابات السلوكية المعاصرة الـتي تناغمـت مـع التجديـد الـذي شـهده حقلـي السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، مفهوماً وأهمية وأهدافاً وأبعـاداً، لاسـيما في الوطن العربي. فركزت فصوله على موضـوعات معاصـرة في ادارة منظمـات الالفيـة الثالثة، وعلـى سـبيل المثـال (الفلسـفة الشـعورية في ادارة منشـات الاعمـال، والثقـة التنظيمية والذكاء الشعوري، كما ركز من جانـب اخـر علـى الاتجاهـات الاخـيرة في دراسة استراتيجيات الموارد البشرية وما اتصل بها من حداثة تمثلت في الاتجـاه الجديـد في التعامل مع الموجودات البشرية وراس المـال الفكـري وعلـى سـبيل المثـال محاسـبة الموارد البشرية.

ولعل المؤلف ادرك حاجة الربط بين الموضوعات القديمة التي زخرت بها الكتب والمؤلفات لموضوعات السلوك التنظيمي وادارة الموارد البشرية، ومـا تضـمنته فصـول هذا الكتاب من مستجدات فكرية في الاختصاصين المشار اليهما. استندت الى احـدث الافكار ولأشهر الباحثين ومـا تجلـت عنـه خـبرة الكاتـب في مجـال العمـل السـلوكي التنموي في مجال الموارد البشرية تدريسا على صعيد برامج الدراسات العليا او تـدريبا داخل العراق وخارجه.

لقد تسلسلت فصول هذا الكتاب عبر تسعة فصول، تركز اهتمام الفصل الاول على عـرض موضـوع إدارة الشـعور في منشـات الأعمـال: مـدخل سـلوكي لتطـوير

المهارات الشعورية للقيادات الإدارية، في حين جاء الفصل الثاني ليقدم موضوعا بعنوان كيف تكون مديرا شعوريا ناجحا: محاولة تطويرية لمهارات المديرين في اطار فلسفة فرق العمل والذكاء الشعوري، اما الفصل الثالث فقد اختص بفلسفة الثقة التنظيمية: بناءها ومكوناتها وكيفية قياسها لتتجلى اهمية الفصل الرابع بتقديم موضوع الاستثمار في راس المال الاجتماعي التنظيمي في ضوء اقتصاديات الثقة، وانتقل الفصل الخامس ليخوض في موضوع الاطر الفكرية لاستراتيجية تمكين العاملين وامكانيات القياس، ليتجه الفصل السادس الى موضوعات ادارة الموارد البشرية مبتدا بموضوع إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ضوء المداخل التقليدية والمعاصرة، ثم ذهب الفصل السابع ليعرض متضمنات موضوع المرتكزات الفكرية لإستراتيجيات الموارد البشرية منظور صناع المعرفة، في حين استرسل الفصل الثامن ليركز على موضوع الرؤية الجديدة لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في اطار اقتصاد المعرفة، واخيرا اختتم الكتاب بفصل تاسع اوضح الاطر الفكرية لمحاسبة الموارد البشرية واشكاليات التطبيق.

ان المؤلف لا يدعي الكمال في البحث والعرض، فهناك ماهو مأمول من القارئ الكريم بان تظهر بصماته واضحة في تشذيب ما جرى تحت سحر الغفلة او محدودية الرؤية، فعقل الجماعة هو العقل الاكبر والاوسع، معربا عن استعدادي لاي نقد او تقويم او مقترح أو اسهامة تستهدف اخراج الكتاب بحلة قشيبة شكلا ومضمونا، ومسك الختام لا انسى ان من حق (دار الوراق) ان اسدي اليها ولجميع العاملين فيها جزيل الشكر والامتنان على ما لقي العمل وصاحبه من ترحيب. وصلى الله على خير من تعلم وعلم.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

ا. م. د مؤيد يوسف نعمة الساعدي

الفصل الاول

إدارة الشعور في منشات الأعمال

مدخل سلوكي لتطوير المهارات الشعورية للقيادات الإدارية

تــوطئـــة:

لعل موضوع الإدارة بالشعور يعد موضوعاً يستلزم الخوض في مجالات تبدو للوهلة الأولى بعيدة نوعا ما عن علم الادارة، الا ان متابعة حافات العلوم اليوم دفعت الكتاب والباحثين ان يؤكدوا حقيقة تلاقح الافكار بوصفها ضرورة من ضرورات التواصل الفكري والمعرفي بين العلوم من جهة، وبين الحضارات من جهه اخرى، لا بل ان افرازات التطور الحضاري املت الحاجة الى استخدام العلوم الوسيطة بوصفها ضرورة من ضرورات التكامل العلمي (وعلى سبيل المثال علم النفس التربوي) لتستوعب افرازات هذا التطور ولتعبر عنها احسن تعبير.

ان عنوان هذا الفصل وان بدأ بالادارة فلابد له ان يخلص في خاتمته الى ما سيؤول اليه الشعور في رسم افاق ورؤى سايكولوجية في توجيه القيادات الادارية على تلمس اثار الادارة بالمشاعر، التي جرى تجاهلها والاعتماد على معامل الذكاء العام **(Intelligence Quotient)** او ما يرمز له اختصاراً **(IQ)** بوصفه العامل الاول للنجاح والتفوق، وقد جاءت حقائق الحياة العملية والاحصاءات لتدلنا على ان هناك كثير من القادة حققوا التسلسلات الاولى في الجوانب الاكاديمية، الا انهم وقعوا فريسة القلق والتوتر والاكتئاب عندما تسنموا مواقع قيادية فوقعوا بين مايسمى بكماشتي (مصيده القيادة) او (هروب القيادة)، وهناك كثير من الذين هم اقل منهم ذكاءً يتخذون مواقع هامة وناجحة، وكان ذلك ليس بفعل ضربة الحظ بقدر ما كان لتمكنهم من امتلاك مهارات اخرى اكثر اهمية، مثل تشجيع الذات والقدرة على تقمص مشاعر الاخرين وفهم الاحاسيس الذاتية والسيطرة عليها والمثابرة... الخ، والذي نسمية اليوم الذكاء الشعوري **(Emolional Intelligence)** والذي يرمز لمعامله بـ**(EI)**.

ان الذكاء الشعوري ليس موضوعاً حديثاً بقدر ما اشير للشعور في ادبيات قديمة منذ عصر افلاطون وحتى الان، اذا اعتبر الاحساس بالسيطرة على الذات والقدرة على احتواء العواطف الانفعالية من الفضائل، وقد اشير في الادب الاغريقي بكلمة **(Sophrosyne)** والتي ترجمت على انها الاهتمام والذكاء في التعامل مع الحياة والاعتدال والحكمة، كما اطلق عليها الرومان ورجال الكنيسة الاوائل **(Temperantia)**

وتعني الاعتدال وتقييد الافراط في الانفعال والهدف هو موازنة المشاعر وليس قمعها.

والدين الاسلامي الحنيف جاء بنصوص قرانية اشارت الى الذكاء الشعوري ومدى ارتباطه بافعال الخير والشر، كم في قوله سبحانه وتعالى ﴿ يُعْرَفُ ٱلْمُجْرِمُونَ بِسِيمَٰهُمْ فَيُؤْخَذُ بِٱلنَّوَٰصِى وَٱلْأَقْدَامِ ﴾(الرحمن/ **41**) و ﴿ كَلَّا لَئِن لَّمْ يَنتَهِ لَنَسْفَعًۢا بِٱلنَّاصِيَةِ ﴾(العلق/ **15**) ﴿ نَاصِيَةٍ كَٰذِبَةٍ خَاطِئَةٍ ﴾(العلق/ **16**). وقد اشار الباحثين والعلماء والمختصين الى ان ناصية الانسان هي مقدمه الرأس او جبهة الانسان، وهي المنطقة المسؤولة عن التحكم بالمشاعر وعقلنتها وهي نقطة الالتقاء بين الفكر والانفعال والتي يطلق عليها (الدائرة القبلجيهية اللوزية)، وهذا ما سيرد تفصيله في المباحث القادمة.

الغايات الفكرية للفصل واهميته:

يمكن تحديد الغايات الفكرية للفصل بما تعاني منه منظمات اليوم من امية شعورية، سواء أكانت منظمة اعمال متخصصة بانتاج خدمة او سلعة او منظمة عامة، بالنقاط الاتية:

1. يعد الايذاء الشعوري في مواقع العمل واحداً من اهم المشاكل المهمة المتسببة في زيادة الصراع المنظمي ودوران العمل وهجرة القوى العاملة، والذي يأتي بسبب تهميش الدور المنظمي لهذه القوى من خلال استخدام الاساليب البيروقراطية.

2. ان هذا الايذاء في اغلب الاحيان ناجم من جراء الأمية الشعورية التي يعاني منها اغلب المديرين بسبب ضعف تجاربهم الشعورية جراء الاعداد الخاطىء، والقصور في النظرة الى الاهمية الكبيرة والدور الخطير الذي يمكن ان يلعبه البناء الشعوري للقادة الاداريين في اداره المهام المنظمية بكفاءة وفاعلية، وان هذا القصور قد يولد عجزاً داخلياً شخصياً في علاقات العمل وادارة المنظمة مما يدفع المديرين الى التشبث بالسلطة اكثر من قدرتهم على ادارتها فنياً وشعورياً .

3. كما ان دور التجارب الشعورية في الحفاظ على العلاقات التنظيمية لم يجري اشباعها في الادب التنظيمي بشكل كامل وهي ما زالت بحاجة الى دراسات معمقة.

اما اهمية هذا الفصل فانها تكمن في ابراز اهمية القدرات الشعورية في بناء منظمة شعورية تستند الى جملة المهارات والقدرات الادراكية والتمييزية التي يمتلكها المديرين والعاملين، باعتبار ان الذكاء الشعوري يعد المحرك الاول لهذه القدرات التي تعد المقدمة المنظمة لاي بناء منظمي يعتمد الشعور الذكي، وابراز اهميه الشعور بوصفه مصدراً للطاقة البشرية والمعلومات والارتباط والتأكيد، في منظمات اليوم التي تنظر الى الشعور بوصفه مورداً يمكن استخدامه في انتاج وتوليد رأس المال الاجتماعي التنظيمي المتمثل في شبكات العلاقات بين العاملين.

كما يكتسب هذا الموضوع اهميته من خلال استكماله لما جاءت به الدراسات السابقة التي اشارت الى ان المنظمات التي يترأسها مدراء يتمتعون بقدرات شعورية عالية تحقق اهدافاً في مجال عوائدها بنسبه (**20٪**) زيادة عن تلك المنظمات التي لا يتمتع قادتها بقدرات شعورية، كما اكدت البحوث ان معامل الذكاء العام (**Intelligence Quotient**) لا يشكل في افضل الحالات الا (**20٪**) تقريباً من العوامل التي تحدد النجاح في الحياة، في حين يعزى (**80٪**) الاخرى الى عوامل اخرى شعورية اخرى.

فضلاً عن ان هذا الفصل يكتسب اهميته كونه جاء ليحدد نقاط الالتقاء والتقاطع بين الذكاء الشعوري (**EI**) والذكاء العام (**IQ**) ومحصلة ذلك على الاعداد الحقيقي للافراد للتعامل مع الفرص والمشاكل من خلال عقلنة المشاعر وتطوير وسائل شحذ الشعور وتدريبه باتجاهات ذات نهايات ايجابية تخدم المنظمة والعاملين فيها.

وعلى هذا سيجري عرض مضامين هذا الفصل على وفق ثلاث مباحث يتناول المبحث الاول ذكاء المشاعر فيما يتناول المبحث الثاني الإدارة الشعورية وكرس المبحث الثالث للخاتمة.

المبحث الأول: ذكاء المشاعر

تذكر انه كلما ارتفع المدير إلى أعلى الهرم، كلما برزت لديه المهارات الشعورية وشكلت سبب لفاعليته الذاتية

اولاً: مهاد تاريخي ورؤيا مستقبلية نحو الإدارة بالشعور:

لم يعد ينظر الى الانفعالات اليوم كما نظر اليها في الماضي على انها قوى جامحة لديها الاستعداد للانفجار في اي وقت لتدمر حياه الانسان وعقلانيته وحكمه السليم على الامور، لا بل قد ينظر اليها طريقاً للجنون في احيان كثيرة ، وهكذا كانت المشاعر والاهواء هي شيطان الانسان الذي يقوده نحو تدمير نفسه والاخرين كونها خالية من الحكمة ولا يمكن ان تتصف بالذكاء الذي يمكن ان يقود الانسان نحو الخير.

عندما نريد ان ندخل الى المشاعر مدخلاً تاريخياً لابد وان نقدم اعتذارنا اولاً للفيلسوف الخالد افلاطون، الذي قدم لنا حكمته الخالدة قبل الاف السنين عندما قال (ان التعليم يقوم على قاعدة عاطفية)، كما ان علم النفس والعلوم المتأثرة به كثيراً ما اجحفت الحكمه لترجع اليوم وتقول. وهكذا كان دأب المؤسسات الإجتماعية الاساسية كالانظمة السياسية والقانونية والاسرة، لا بل حتى المفكرين والفلاسفة في نظرتهم الى الانفعالات والمشاعر بما جعلهم يضعون كوابح للحد من جماحها، وكذلك كما أشار فرويد الى ان المجتمعات مثلاً اضطرت لان تفرض قيودا خارجية تجمح موجات الانفعالات المفرطة داخلها ولجأت الحكومات الى تعليم الاشخاص مهارات التفكير والعقلانية من خلال ردع وقمع الانفعالات الزائدة والاطماع والشهوات ضماناً للعقلانية.

وحتى علم النفس وبعد ان مضى اكثر من قرن على دخوله مجال العلوم المستقرة، فانه كان يحافظ على موضوعيته من خلال التركيز على جوانب العقلانية لدى الانسان متجاهلاً المشاعر والانفعالات وانعكاساتها باستثناء الانعكاسات

الفسيولوجية منها، وعلى سبيل المثال تسارع دقات القلب والتعرق وشحوب الوجه... الخ، لذا اظهرت اختبارات معامل الذكاء والتي اشارت الى تقسيمات البشر الى فئات ذكية واخرى ضعيفة الذكاء، لا بل ربطت الاعراف الإجتماعية ان من يمتلك الذكاء يتبوأ الاماكن الهامة في المجتمع وبخلاف ذلك فله الدور الهامشي، ولعل الاحصاءات الدقيقة وما اكتسبنا من خبرات الحياة اعتبرت ذلك بديهية خاطئة فليس بالضرورة ان من يتفوق خلال حياته الدراسية يكون نجماً ناجحاً ومتفوقاً في خضم الحياة، فكثيراً من الذين كان معامل ذكائهم عالياً ولكنهم تعثروا في حياتهم الاسرية او علاقاتهم مع الاخرين، واخرين كانت معاملات ذكائهم متواضعة حققوا نجاحات هائلة ابهرت الجميع واستحوذت على حبهم.

ان معرفتنا لافراد نشعر معهم بالرضا والراحة ونشعر بانهم موهوبين فعلاً في جانب اخر من انواع الذكاء التي يمتلكها الانسان، والتي اتفق عليها حتى من قبل انصار معامل الذكاء العام بانها تمثل الذكاء الاجتماعي، وكان هولاء الاذكياء اجتماعياً افراداً يتميزون بالاصرار والايمان بالذات والمثابرة والقدرة العالية في مواجهة الازمات، والسيطرة على الاحباطات وانهم يمتلكون القدرة في فهم الاخرين والاستعداد في قيادتهم نحو تحقيق اهدافهم بأقل الطرق تضحية وخسارة، انهم افراد يتحكمون بمشاعرهم ومشاعر الاخرين ولديهم القدرة على تلطيفها وابعادها عن الكدر ويتمتعون بحلاوة المعشر والصحبة وهم ناجحون في الصداقة والحب والزواج وبنفس الوقت هم اباء عريضوا الحنان ومديرين ودودين يمتلكون البراعة في القيادة.

هكذا نكون قد ابتعدنا عن الاتجاهات التي اشارت بخلو المشاعر من الذكاء، فقد اتجه العلماء الى وصف هذه المهارات الاجتماعية بمصطلح (ذكاء المشاعر) وقد نضجت بصددها دراسات عميقة ومهمة ربطت بين آليات المخ التي تفسر العلاقة بين الذكاء العام وذكاء المشاعر وما يتسبب من هذه الاليات من تأثير على اتجاهاتنا السلوكية وبناء قرارتنا تحت مظلة المخ المفكر او المخ الانفعالي.

ان هذا الفصل جاء ليعرفنا على ذلك الجانب المهم من الذكاء الذي هو لم يكن ذكاءً عاماً ولكنه يتسبب في مهارات مهمة تفوق مهارات الذكاء العام والتي تنعكس ليس فقط على علاقاتنا بانفسنا وبالاخرين، لا بل حتى النجاح في العملية الادارية والقيادية من خلال المهارات التي يوفرها الذكاء الشعوري والتي من خلالها نتمكن من امتلاك الدافعية والقدرة على فهم مشاعر الذات والاخرين والمثابرة والسيطرة على الانفعالات وليس كبحها، كما اننا سنقف على مقدار الظريبة التي ندفعها جراء امية المشاعر جراء غلق النوافذ الخصبة التي يمكن فتحها لتمنح طفولتنا فرصاً خصبة يمكن توظيفها لتمنحنا القدرة على الرضا والارضاء والسعادة والاسعاد وان نكون قادة بالعقل والقلب.

ولعلنا نكون في غاية السعادة عندما نتنبأ بمستقبل الدراسات الشعورية عندما يذهب اخرين ابعد من هذا عندما راو هناك امكانية لتسليع المشاعر، فقد اشار **(Cooper & Sawat, 1997)** الى ان الشعور هو مصدر الطاقة البشرية والمعلومات والارتباط والتأثير، كما ان **(Beatty , 1991: 43)** رأى امكانيه تحويل الشعور الى منتج عندما اشار الى ان حاصل الذكاء العام **(IQ)** يمكن ان يجعل منك شخصاً يستأجر (وهنا يعني ان يدفع على مقابل ذكاءك العام ما يكافئه على شكل بدل ايجار)، كما يحصل عندما تجري عملية جراحية ناجحة بوصفك طبيباً، أو عندما تقدم استشارة قيمة عندما تكون استشارياً في مجال اختصاصك، اما الذكاء الشعوري **(EQ)** فهو يمنحك القدرة على الترقية فهذه (ان بيتي) نشرت في مجلة عمل القدسي لويس، بان بل كلنتون صوت له في الانتخابات الرئاسية الامريكية عام (**1996**) بما حقق له فوزاً كبيراً لانه يمتلك ذكاء شعورياً عالياً مقارنة بمنافسه.

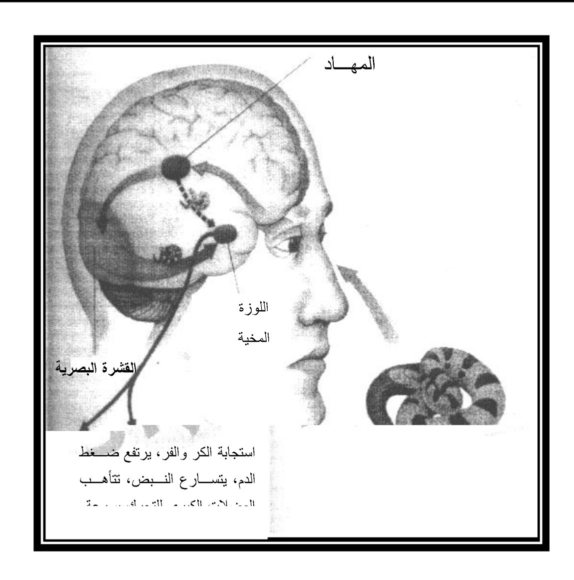
كما وصف **(Boudens, 2000, 46)** التجربة الشعورية في العمل بانها تتأثر باشكال علاقات العمل وقد افترض ان الشعور هو مورد يمكن استخدامه في تحديد علاقات العمل من خلال اختيارات السلطة والأساليب الاجتماعية، وهكذا فان اعضاء المنظمة يتعاونون في انتاج (توليد) الشعور بوصفه جزء من عملهم، وهكذا

ولدت اللغة والاساليب الإجتماعية وانتاج الشعور مداخلاً مهمة لادراك وفهم الشعور. ويمكن القول ان قدرة الفرد الشعورية وقابليته على تخطي الاحباطات وتجاوز القلق التي كثيراً ما تاتي بعد توقف او فشل ما، يمكن ان تمنحه قدرة على خلق قيادة قوية فاذا ما حدد الفرد لنفسه مستوى اداء عال ينبغي عليه احرازه، فانه سيحدد نفس المستوى للشركة التي يعمل فيها عندما يكون في منصب يؤهله للقيام بذلك.

ثانياً. العقل والشعور استقلالية ام تكامل؟:

احدث **(Ladox)** ثورة في فهم الحياة الانفعالية، اذ انه اول من وصف المسارات العصبية بالوصف الذي هي عليه الان بعد ان كان الراي التقليدي في علم الاعصاب يؤكد ان العين والاذن والحواس الاخرى تنقل الاشارات الى المهاد ومنها الى مناطق المعالجة الحسية في القشرة الجديدة اذ تجتمع الاشارات لتكوين الموضوعات المدركة **(Colmam, 2000: 54)**.

لقد اكتشف **(Lodox)** الضفيرة الصغيرة من الالياف العصبية التي تنتقل مباشرة من المهاد الى اللوزة المخية التي هي مركز الذاكرة الانفعالية فضلاً عن تلك التي تتجه عبر المسار الاكبر من الاعصاب التي تنتقل مباشرة الى القشرة الجديدة كما في الشكل (**1**)، لذا فان اللوزة المخية تتلقى بعض المدخلات مباشرة من الحواس والبدء بالاستجابة قبل ان تصل القشرة ان هذا الاكتشاف اطاح باعتمادية اللوزة المخية على الاشارات الواردة من القشرة الجديدة لصياغة الاستجابة الانفعالية. وبهذا فقد وقف **(Lodox)** على ان اللوزة المخية هي اكثر واسرع استجابة من القشرة الجديدة بالرغم من ان القشرة الجديدة اكثر معلومات، ولكنها ابطأ في رسم استجابة سريعة.



الشكل (1) موقع اللوزة المخية بين مكونات الدماغ

المصدر: الذكاء العاطفي (2000)، دانيال كولمان.

وهكذا حدد (**Lodox**) ان (الجهاز الانفعالي يستطيع ان يعمل الياً وبشكل مستقل عن القشرة الجديدة، فهناك بعض الاستجابات والذكريات الانفعالية تتكون من دون اي مشاركه للوعي او الادراك المعرفي)، اي ان اللوزة من خلال مخزوناتها من الذكريات تستطيع من الاستجابة من دون ان تدرك السبب، لان المسار القصير الذي يربطها بالمهاد يجعلها تتجاهل استجابة القشرة المخية التي تأتي متأخرة.

وبذلك فان هذا الفارق في سرعة الاستجابة يسمح للوزة ان تشغل مخزوناتها من الذكريات والانطباعات الانفعالية التي تكون خارج وعينا تماما، ومما يدعم ذلك مل توصل اليه (**Friesesn, et al., 1990: 19**) في احد بحوثه اذ توصل الى انه في المللي ثواني الأولى من ادراكنا لشيئ لا نتعرف فقط عليه شعوريا لكننا نحدد ايضا ان كان يعجبنا ام لا، فالمعرفه اللاشعوريه لا تعرفنا فقط على هوية ما نراه لكن تمنحنا ايضاً راياً حوله، فانفعالاتنا لها عقل خاص بها يستطيع ان يحتفظ باراء مستقلة تماماً عن عقلنا المفكر.

اذن بينما يتذكر فرس البحر الحقائق الجامدة، تتذكر اللوزة المخية المذاق الانفعالي المرتبطة بهذه الحقائق وهذا ما اشار اليه **(Golman, 2000: 54)** بان الخبرات التي افزعتنا او اثارتنا للغاية في حياتنا تعتبر من الذكريات التي لا تمحى، ومن ذلك نرى ان المخ به جهازان للذاكرة احداهما للحقائق العادية والاخر للاحداث المشحونة بالانفعال، ووجود جهاز خاص للذاكرة الانفعالية له قيمة تطورية ممتازة بالطبع لانه يؤكد ان تكون للحيوانات ذكريات حية عما يهددها او يسعدها، لكن هذه الذكريات الانفعالية قد تكون دليلاً خاطئاً للحاضر **(Colman, 2000: 60)**.

ولما كان للوزة المخية هذا الدور في الإستجابة الانفعالية فانها بنفس الوقت تشكل اكثر مشاعرنا بدائية وقوة، وانها بذلك تغلب قوة الانفعالات على العقلانية، فهل ان الإدارة بالمشاعر تعني ادارة الانفعال والابتعاد عن العقلانيه ام ماذا؟.

ان الجواب لكي ينسجم مع عنوان هذه الفقرة لا نستطيع القول ان هناك استقلالية مطلقة بين المخ بوصفه العام وبين اللوزة بوصفها جزءً من المخ العام، ولكن الذي نريد ان نصل اليه ومن خلال ما توصل اليه العلم من التعرف على ما كان يعد سراً خبيئاً، اذ تمكن العلماء من تصوير المخ اثناء عمله بشكل مكنهم من الاجابة بثقة على الاسئله المحيرة والمتعلقة باكثر الاجزاء لا عقلانية في النفس، وتعتبر هذه الاكتشافات تحدياً كبيراً للذين ينظرون الى الذكاء نظرة ظيقة ويرون ان (معامل الذكاء منحة فطرية لا تتغير بخبرات الحياة وان معظم مصيرنا يتحدد بهذه القدرات) **(Colman, 2000: 17)**.

لذا فان من بين الاسئلة التي جرت الاجابة عنها كيف يتحسن مصير اطفالنا؟ وما هي العوامل التي تجعل بعض اصحاب معاملات الذكاء العام المرتفعة يعيبهم التعثر في حياتهم بينما ينجح اخرون اقل منهم ذكاءً؟.وهم بهذه التساؤلات انما يبحثون عن الحلقة المفقودة التي تمنح الافراد القدرة على التفوق والنجاح في الحياة وان لم يمتلكون معاملات ذكاء عام عالية، وهل ان استجابات اللوزة لوحدها كفيلة بخلق هذا التفوق؟.

لقد اشار **(Colman, 2000: 64)** الى ان ما يسجل في اللوزة عبر الطريق القصير اليها من المهاد مباشرة لا يكون في افضل الاحوال سوى اشارة تقريبية تكفي فقط للتحذير، وعلى حد تعبير **(Lodox)** (انك لا تحتاج ان تتعرف بدقة على ماهية شيء اذا علمت انه قد يشكل خطراً عليك)، اذ يصبح الطريق المباشر له اهمية كبيرة بالنسبه لتوقيت المخ والذي يقدر باجزاء من الف من ثانية هي (المللي ثانية)، فاذا ما اقتربت منك سيارة بسرعة فائقة فانك لاتفكر برقمها او لونها نوعيتها بقدر ما تفكر بتجنبها، فاللوزة في الفئران تبدأ في الإستجابة لادراك معين في اقل من **(12)** مللي ثانية بينما يستغرق الطريق من المهاد الى القشرة الجديدة ضعف هذا الوقت، وقد تصح هذه القياسات على البشر.

ان استجابة اللوزة من الناحية التطورية كما اشار اليه **(Colman)** قد تكون عظيمة للبقاء، فتسمح باختيار الإستجابة السريعة التي تخلصنا في بعض (المللي ثانية) الحرجة في وقت الخطر. لكن في الحياة الفعلية للبشر قد تؤدي ذلك الى اثار مدمرة لعلاقاتنا لان الإستجابة الانفعالية السريعة قد تجعلنا قريبين او بعيدين بشكل مبالغ فيه، وهذه الاخطاء الانفعالية البدائية التي يقع تحتها الكثيرون في قراراتهم تحدث عندما يكون الشعور سابقاً على الفكر.

يطلق **(Colman)** على ذلك (الانفعال القبلمعرفي) وهو استجابة تعتمد على اجزاء ووحدات من المعلومات الحسية لا يجري فرزها وتكاملها معاً الى موضوع معروف وهو نوع خام تماماً من معالجة المعلومات الحسية اشبه بلعبة (تعرف على هذا اللحن)، لكن بدلاً من الحكم الخاطف على اللحن من نغمات قليلة يجري التوصل الى الادراك الكلي من دلالات جزئية عاجلة، وحين تشعر اللوزة بوجود نمط حسي يعنيها تقفز الى الاستنتاجات وتطلق استجابتها قبل توفر الادلة المؤكدة، او توافر التاكيدات من اي نوع.

والسؤال هنا هو، لماذا يقع المدير تحت ثوره مشاعره في لحظات تستعبده فيها المشاعر، قبل ان يتخذ قراره، فتترأى له تخيلات سوداء ونتائج غير مؤكدة، تسوقه

فيها اللوزة للاستجابة قبل ان تتعرف القشرة على ما يحدث؟.والجواب هو ان هذه المشاعر الخام تنطلق باستقلالية واسبقية على الفكر، فبينما كان المدير قد وقع تحت استجابة قلقة واندفاعية كان هناك جزء اخر من المخ يرتب استجابة اكثر ملائمة وصلاحية، وهذا لا يعني ان الغاء دور اللوزة سيمنح المدير القدرة على اصدار القرارات بعقلانية اكبر.

ولعل البحث الذي اجراه **(Damasio)** عالم الاعصاب بكلية الطب بجامعة ايوا عام **(1944)**، قد قدم دراسة متانية للتعرف على الخلل الذي يرافق الاشخاص الذين تدمر لديهم الدائرة القبلجبهية اللوزية، وهو بحث له دلالات عميقة، فعلى الرغم من عدم وجود اي تدهور لدى هولاء الاشخاص في معامل الذكاء او القدرات المعرفية الاخرى، الا ان قدرتهم على اتخاذ القرارات قد انهارت بشكل مفزع، فبالرغم من سلامة ذكائهم كانوا يتخذون قرارات مدمرة في العمل وفي حياتهم الشخصية، كما كانت تنتابهم هواجس لا تنتهي حتى في القرارات البسيطة وعلى سبيل المثال تحديد موعد مقابلة.

اذن تعد الدائرة القبلجبهية ـ اللوزية (الناصية) هي نقطة الالتقاء بين الفكر والانفعال تشكل مدخلاً هاماً لمستودع الميل والنفوذ الذي نكتسبه على مدى السنوات، وهولاء الاشخاص من الذين تدمر لديهم هذه الدائرة ينسون كل دروسهم الانفعالية، فلم يعد بامكانهم الوصول اليها كما خزنته اللوزة، ولعل القرارات القاسية والمدمرة تفتقد الى التجارب الشعورية المخزونة في هذا اللوزة.

وقد توصل **(Damasio, 1999)** الى ان المشاعر عادة ما تكون اساسية للقرارات العقلانية فهي توجهنا في الاتجاه الصحيح اذ يمكننا ان نستفيد من المنطق الجاف افضل استفادة، فالعالم من حولنا كثيراً ما يواجهنا بسلسلة من الخيارات (كيف نستثمر اموالنا، كيف نصادق، بمن نتزوج ... الخ) وتقدم لنا التعاليم الانفعالية التي امدتنا بها الحياة (صداقة مؤلمة او استثمار فاشل...الخ) باشارات لتوجيه قراراتنا بالتخلص منذ البداية من هذه الخيارات والتركيز على غيرها، وهنا اشار (**ت بث ا ة ا□**) الى

ان المخ الانفعالي يشارك في التفكير بقدر مشاركة المخ المفكر، وان من غير الصحيح فصل التفكير عن العواطف، وذهب (كانداس بيرت) البروفسور في مدرسة جون هويكز الطبية بعيداً اذ قال (التفكير) يحصل في الدماغ والجسد وان كل انواع (المعلومات) يجري معالجتها خلال الجسد كله، الافكار، المشاعر، وربما حتى الحافز الروحي.

وبينما يمتلك الدماغ اكبر قوة للمعالجة فانه ليس بالضرورة سيكون النظام المركزي لقد كان تاكيد بيرت هذا هو فكرة تعاكس فكرة ان الدفاع العقلاني هو مركز الجوهر الانساني، وربط **(Bar-on,2002)** بين الذكاء العام والذكاء الشعوري في منتصف الثمانينات عندما قام بتطوير اختبار يعمل على قياس ما يبلغه الفرد ذاتياً حول تلك الكفاءات اسماه **(EQ-I)**، وعندما نطابق هذا مع تعريف **(Bar-on)** السابق غير انه يركز على نتائج العالم الحقيقي اذ يربط بين القدرات العاطفية والقدرة على السلوك.

ان **(EQ-I)** تعمل على تقييم خمسة مناطق (المنطقة ضمن الشخصية (الوعي)، المنطقة المتداخلة الشخصية (العلاقات المشتركة)، ادارة الاجهاد (حل المشاكل). التكيف (تحمل الاجهاد)، المزاج العام (السعادة) وهذا ما يعكس حاله التكامل وليس الاستقلالية، فالمشاعر اذن مهمه للتفكير العقلاني، اذ اشار **(Colman, 2000)** ان الفكر لا يعمل بشكل امثل دون ذكاء المشاعر، والتكامل المعتاد بين الجهاز الحافي والقشرة الجديدة، وبين اللوزة والفصوص القبلجبهية يعني ان كلا منهم يعمل بوصفه شريك كامل في الحياة العقلية، وعندما يحسن تعامل هولاء الشركاء معاً يرتفع ذكاء المشاعر وترتفع القدرات الفكرية ايضاً. ولعل هذا ما يشكل الاجابة عن التساؤل الذي يقول اذا كان الذكاء فطنة ونباهة ودراية واستخدام امثل للعقل، بينما تعد العاطفة هوى ورغبة وملاحقة مستمرة للمتعة؟ كيف اذن الجمع بينهما لنطلق تسمية الذكاء العاطفي ؟.

وللخروج بفصل واضح بين الاستقلالية ام التكامل بين الذكاء العام وذكاء

المشاعر فلابد من القول انهما يشكلان كفاءات مستقلة لكنها ليست متناقضة، فكل منا لديه خليط من حده الذكاء والانفعال، وعلى الرغم من التصورات الثابتة يعد الاشخاص ذو معامل الذكاء المرتفع وذكاء المشاعر المنخفض (او العكس) نادرين نسبياً فهناك ارتباط بسيط بين معامل الذكاء العام وبعض جوانب ذكاء المشاعر، لكنه ارتباط اقل من ان ينفي استقلال هذه الملكات **(Colman, 2000:102)**.

ثالثاً: ذكاء المشاعر:

ميز (هربرت سبنسر) بين جانبين للحياه الفعلية وهما الجانب المعرفي والجانب الوجداني، اذ حدد وظيفة الجانب المعرفي بمساعدة الكائن العضوي على التكيف بطريقة اكثر فاعلية لبيئة متشابكة معقدة متغيرة، ويمكن الوصول الى هذا التكيف عن طريق الذكاء لدى الانسان والغريزة لدى الحيوانات الدنيا، وقد سار (ثورنديك) باتجاه ادق عندما قسم جوانب الحياه الفعلية الى ثلاثه اقسام، هي الذكاء العملي وكما يبدو من المهارات العملية، والذكاء المجرد وهو القدرة على ادراك العلاقات وفهم واستخدام الرموز المجردة، ثم الذكاء الاجتماعي وهو القدرة على فهم الناس والتفاعل معهم اذا رأى (ثورنديك) ان الجانب الاخير يتغير تبعاً للسن والجنس والمكانه الإجتماعية **(Thorndik & Hagen, 1969)**، وهذا ما يتفق معه **(Colman, 1998, 48)** عندما لخص الذكاء الشعوري عندما قال نحن نبني الذكاء الشعوري خلال حياتنا ونسميه في بعض الاحيان (بالنضج).

والجانب المعرفي عند سبنسر يمثله الذكاء العملي والذكاء المجرد عند (ثورنديك)، اما الجانب الوجداني يمثله الذكاء الاجتماعي والذي يشكل الذكاء الشعوري جانباً مهماً منه ان لم يكن الجانب الاهم.

وقبل ان ندخل وصف ذكاء المشاعر وكيف وصفه الباحثيين ودوره في احراز النجاح او الفشل واهميته، لابد من تحديد مفهوم ذكاء المشاعر فقد اشار **(Six & Seconds, 1987)** الى ان الذكاء الشعوري هو القدرة على خلق نتائج مثلى

في علاقاتك المشتركة مع نفسك ومع الاخرين.

كما اشار (Singer & Salovy, 1990) الى ان الذكاء الشعوري يتعلق بمشاعر الفرد ومهارته الإجتماعية ويتضمن اربعة ابعاد هي (الانسجام الشعوري والإدارة الشعورية والدافع الشخصي ومهارات الاداء الشخصية)، واوضح الباحثان ان الذكاء الشعوري يظهر من خلال كفاءات متنوعة منها (القدرة على التكيف، السيطرة على الذات، التقمص العاطفي، الاتصال الفاعل، الصراع على الإدارة، التعاون، العمل الجماعي).

في حين اوجز (Mckenna, 2000, 177) ماهيه الذكاء الشعوري بانه شيء يعلم الناس وانه موجود في داخلهم، الا انه لم يجري التعبير عنه جيداً في السابق كما هو الان، وهو بنفس الوقت شيء يمكن تعلمه. ووصف (Bar – on, 2002) الذكاء الشعوري بانه صنف من القدرات غير الادراكية، والكفاءات والمهارات التي تؤثر في مقدرة الفرد على النجاح في التواكب مع المتطلبات والضغوط البيئية.

اما (Colman, 1998: 98) فقد قال في وصف الذكاء الشعوري اننا نستمر بالتطور خلال حياتنا ونتعلم من تجاربنا، وان الناس كلما يتطورون نحو الاحسن فالاحسن في هذه القدرات كلما اصبحوا اكثر براعة في التحكم بمشاعرهم الخاصة واهوائهم وفي تحفيز انفسهم على شحذ تقمصهم العاطفي ومهاراتهم الإجتماعية .

وبهذه الاوصاف يكون الذكاء الشعوري هو جانب من جوانب الحياة الفعلية للفرد يتحكم في الحث لمواجهة الاحباطات والتحكم في النزوات وتأجيل الاحساس بالمنافع واشباع النفس وارضائها، والقدرة على تنظيم الحالة النفسية ومنع الأسى والالم لشل قدرة الفرد على التفكير، وهو يمنح الفرد قدراً من التعاطف والشعور بالامل. والذكاء الشعوري حصيلة شعورية (Emotional Quotient) فان مركز كل العواطف يقع في نتوء لوزي داخل مخ الانسان يطلق عليه اسم (Amygddla)، فاذا انفصلت الامور العاطفية عن بقية اجزاء المخ تكون النتيجة عجزاً هائلاً عن تقدير اهمية الاحداث العاطفية، وهي الحالة التي يطلق عليها احياناً بـ(العمى العاطفي)،

ويؤدي العجز عن تقدير المشاعر العاطفية الى ان يفقد الانسان القدرة على التواصل مع الاخرين، وبالتالي يكون غير مكترث بالناس ويفضل الانزواء من دون علاقات انسانية، ويرجع (Colman) ان الاختلافات التي يؤدي اليها الذكاء الشعوري بين الافراد قد تتساوى مع معامل الذكاء العام ان لم تتفوق عليه.

لقد اخص القران الكريم القلوب بانها تخشع وتصاب بالعمى كما انها تتسبب في مجرى تدبير الانسان، واذا كان المنطق الفسلجي يحصر النظر في العين بوصفها عضو الاستبصار كما يحصر التفكير والتدبير في العقل، فانما تشكل هذه اشارات واضحة الى ان القلب يراد به مركز العواطف، تلك التي تسير الانسان نحو دروب الخير او الشر، فقد ورد في قوله تعالى ﴿ يُعْرَفُ ٱلْمُجْرِمُونَ بِسِيمَٰهُمْ فَيُؤْخَذُ بِٱلنَّوَٰصِى وَٱلْأَقْدَامِ ﴾ (الرحمن/ **41**) والناصية هي مقدمة الرأس من الجبهة والتي اتفق الباحثين على انها منطقة الابداع والخيال والعاطفة، وعندما تكون الناصية خاطئة فهي تقود الانسان الى العذاب والعكس صحيح كقوله تعالى ﴿ نَاصِيَةٍ كَٰذِبَةٍ خَاطِئَةٍ ﴾ (العلق/ **16**) كما اشار الله سبحانه وتعالى الى العمى الشعوري بقوله ﴿ فَإِنَّهَا لَا تَعْمَى ٱلْأَبْصَٰرُ وَلَٰكِن تَعْمَى ٱلْقُلُوبُ ٱلَّتِى فِى ٱلصُّدُورِ ﴾ (الحج/ **46**) وقد اشار **(Gardnar, 1995)** الى ان معامل الذكاء العام لا يشكل في افضل الحالات الا **(20%)** تقريباً من العوامل التي تحدد النجاح في الحياة، بينما تحدد نسبة الباقية والتي مقدارها **(80%)** بعوامل اخرى، كما لاحظ احد المراقبين بان المركز الذي يصل اليه شخص ما في المجتمع في معظمه محكوم بعوامل تتعلق بمعامل الذكاء، تتراوح من ميزات الطبقة الاجتماعية الى الحظ .

كذلك اشار **(Herrnestein & Murray, 1994: 66)** الى ان الطالب الذي يحصل (**100**٪) علامة في اختبار الرياضيات ولا يرغب في قلبه ان يصبح عالماً للرياضيات، ويرغب بدلاً من ذلك ان يدير اعماله الخاصة او ان يصبح شخصا مشهورا او ان يكسب نقودا. عليه ان لا يتخلى عن احلامه، فالرابطة بين نتائج

الاختبار وانجازات الحياة تتضائل عندما ننظر نظرة شاملة للسمات التي نمتلكها في الحياة. وهذا لا يعني التخلي عن الملكات العقلية في بناء الحياة، فالذكاء الشعوري هو ليس انتصار القلب على العقل، بقدر ما انه محصلة التقاطع الفريد لكليهما.

وعلى هذا الاساس فان ذكاء المشاعر هو جانب من هذه السمات الشاملة التي نمتلكها في الحياة ويتمثل في ابعاد قد يختلف الباحثين في عددها الا ان **(Colman, 2000: 85)** قد حددها في التمكن من تشجيع الذات والاصرار رغم الاحباطات، والتحكم في الاندفاع وتأجيل الاشباع، والتحكم في المزاج الشخصي وعدم السماح للاكتئاب بتشويش التفكير، وتقمص مشاعر الاخرين والامل، وهو مفهوم حديث قياساً بمعامل الذكاء العام، وعلى قدر توفر هذه الابعاد عند الشخص تكون حصيلة الذكاء الشعوري قد تدفع به الى التميز بافتراض ثبات معامل الذكاء العام، ولكن وفي حالات كثيرة ان هناك اشخاص لديهم ذكاء عام واطئاً ولكن استطاعت ابعاد الذكاء الشعوري العالية لديهم ان تقدمهم على اقرانهم.

فقد اشارت **(Karen, 1992)** استاذة التربية في جامعة بوسطون الى (ان معرفتها للافراد الملتزمين اي الذين يعرفون كيف ينجحون داخل النظام، لكن المتفوقين يكافحون مثلنا تماماً فكون الشخص متفوقاً يعني فقط انه ممتاز في الانجازات التي تقيسها الدرجات، لكن لا يخبرنا بشيء عن طريقته في الإستجابة لصعوبات الحياة، وهذه هي المشكلة اذ ان الذكاء التعليمي لا يقدم اعداد حقيقي للتعامل مع الصعاب او الفرص التي يقدمها لنا القدر) وعلى الرغم من ان معامل الذكاء المرتفع لا يضمن لنا الثروة او الجاه او السعادة في الحياة، ما زالت مدارسنا وثقافتنا تركز على القدرة التعليمية متجاهلة الذكاء الشعوري، وهي مجموعة من السمات التي يسميها البعض طباعاً.

فالحياة الانفعالية تعتبر مجالاً ـ كالرياضيات والقراءة - يمكننا ان نتعامل بشكل اكثر او اقل مهارة ويتطلب مجموعة متفردة من الكفاءات، واختلاف الأشخاص في التمكن من هذه المهارات يجعلنا نفهم السبب الذي يجعل احد الأشخاص يتقدم

في الحياة بينما يتعثر اخر له نفس القـدرات الفكريــة، فالاستعــداد الانفعـالي يعتـبر قدرة اسمى تحدد كفاءتنا في استخدام المهارات الاخرى التي نملكهـا ايـاً كانـت بمـا في ذلك الذكاء الخام.

وقد اشار (Gardner , 1983) عالم النفس في كلية التربية بجامعة هـارفرد الى ان الوقت قد حان لنوسع مفهومنا عن مجال المواهب، والشئ الاهم الذي تقدمه التربية في تنشئة الطفل هو مساعدته على التقدم في المجالات الـتي تناسـب موهبتـه والـتي تجعلـه يشعر بالرضا والكفاءة، ونحن بعيدون عن ذلك تماماً اذ نعرض الجميع لتعليم يجعلـهم في افضل الاحوال اساتذة جامعة، ونقيم الجميـع حسـب قـدرتهم علـى تحقيـق هـذه المعايير الظيقة للنجاح وعلينا ان نقضي وقتـاً اقـل في تقيـيم الاطفـال، ووقتـا اكثـر في التعرف على كفاءاتهم ومواهبهم الطبيعية لقد كانت دعـوة (Gardner) واضـحة الى مغادرة طريقة معامل الذكاء في التفكير التي كانت تميز ما بين الافراد على وفق مقياس (اما ذكي او غير ذكي)، واكد على انه لا يوجد نوع واحد منفرد من الذكاء ضـروري للنجاح في الحياة، بل هناك ذكاءات متعددة منها سبع رئيسة، وتشمل قائمتها النـوعين الاكاديمين المعروفين وهما الطلاقة اللفظية وطلاقة المنطق الرياضي، اذ ان هناك القدرة المكانية التي نراها لدى الفنانين والمعماريين البارزين، والعبقرية الحركيـة الـتي نراهـا في المرونة والرشاقة الجسدية، والمواهب الموسيقية كتلك التي ميزت موزارت.

وقد حاول (Cardner) ان يقرب ما بين الانواع هذه ليحصل علـى مـا يسـمى (بالذكاءات الشخصية)، والـتي تتكـون مـن (مهـارات المعاملـة) وعلـى سـبيل المثـال القـدرات الخاصـة لقائـد شـعبي وكـذلك قـدرات (سـبر الـذات) الـتي قـد تظهـر في الاستبصارات النابغة، كتلك التي ميزت فرويد مثلاً، وقد تعـدد الـذكاء وتطـور علـى اساس البحوث والدراسات التي اطرها المهنين في هذا المجال، ولعل ما يهمنا هو ذكـاء المعاملة والذي يعني القدرة على فهم الاخرين، ما يشجعهم، وكيف يـؤدون عملـهم، وكيفية التعاون معهم، ومندوبوا المبيعـات النـاجحون والساسـة والمعلمـون والاطبـاء والقادة الدينيون يكونوا علـى الارجـح اشخاصـاً يتسـمون بدرجـة عاليـة مـن ذكـاء

المعاملة، وذكاء سبر الذات يعتبر قدرة ارتباطيه تتجه نحو الداخل، وهـو القـدرة علـى تكوين نموذج دقيق وواقعي عن الذات والتمكن من استخدام هـذا النمـوذج للعمـل بنجاح مع الحياة (Cardner, 1993: 9).

وبطريقة اخرى اشار (Cardner) الى ان جوهر ذكاء المعاملة يشمل على القدرة على التمييز والإستجابة الملائمـة للحـالات المزاجيـة للاخـرين وطبـاعهم ودوافعهـم ورغباته، ويضم هذا الذكاء سبر الذات، وهو اسـاس المعرفـة بـالنفس والقـدرة علـى الوصول لمشاعر الشخص الذاتية والتفرقة فيما بينها واسـتخدامها في توجيـه السـلوك (Cardner , 1984 : 8 – 18) وقد تستخدم مفاهيم كثيرة تشير الى مهارات المعاملة او مرونة الذات ... الخ، من دون ان يستخدم مصطلح ذكاء المشاعر، كما يشير الى ذلك (Black, 1995) في كتاباته مثلاً لكنه يشير الى ان مكوناته الرئيسة التي تتمثل في التنظيم الذاتي للانفعـال والـتحكم الكيفـي للانـدفاع والاحسـاس بفاعليـة الـذات والـذكاء الاجتماعي، ونظراً لان هذه تعتبر من العناصر الرئيسة لذكاء المشاعر لذلك يمكننـا ان ننظر الى سبر الذات ومهارات المعاملة بوصفها مقياس بديل لذكاء المشاعر.

واشـارة الـى التقاطـع الفريـد بيـن العقـل والعاطفـة فان الخالق سبحانه وتعالى لم يحرم او يجرد العاطفة من مشاركتها العقل في تدبر امرا الخلق لذا تتجلى امامنا عظمة الخـالق بقولـه ﴿ أَفَلَا يَتَدَبَّرُونَ ٱلْقُرْءَانَ أَمْ عَلَىٰ قُلُوبٍ أَقْفَالُهَآ ﴾(محمد/ 24) و ﴿ ذَٰلِكَ وَمَن يُعَظِّمْ شَعَـٰٓئِرَ ٱللَّهِ فَإِنَّهَا مِن تَقْوَى ٱلْقُلُوبِ ﴾ (الحج/ 32) ﴿ أَلَمْ يَأْنِ لِلَّذِينَ ءَامَنُوٓا۟ أَن تَخْشَعَ قُلُوبُهُمْ لِذِكْرِ ٱللَّهِ وَمَا نَزَلَ مِنَ ٱلْحَقِّ ﴾ (الحديد/ 16).

رابعاً: تدريب الانفعالات واكسابها الذكاء:

حدد العالمان (Mayer & Savory, 1990: 185 – 211) من جامعة بيل الطرائق التي يتقدم بها الذكاء على الانفعالات بدلاً من ان نرى من الذكاء والانفعال مفاهيمـاً متناقضة، اذ ان دراسات ثورندايك في العشرينيات والثلاثينيات مـن القـرن العشـرين

اعتبرت ان احد جوانب الذكاء الانفعالي هو الذكاء الاجتماعي، والذي يعني به القدرة على فهم الاخرين والتصرف بحكمة في العلاقات الانسانية، لا بل حدد (روبرت سترنبرج) وهو عالم نفس اخر من جامعة بيل، ان الشخص الذكي هو الشخص الذي كانت السمات العملية للتعامل مع الاخرين من اهم ما يتقدم لديه من السمات، وقد توصل هذا العالم الى نفس استنتاجات (ثورندايك).

ان الذكاءات الاجتماعية تتمايز عن القدرة التعليمية وتشكل جزءاً رئيساً منها يجعل الاشخاص ناجحين في حياتهم العملية، وعلى سبيل المثال فان من بين الذكاءات العملية التي تحصل كثيراً في مواقع العمل تلك الحساسية التي تسمح للمديرين الاكتفاء بالتقاط الرسائل الضمنية **(Sternbery, 1985)** التي يحملها الافراد.

ان مجيء ثوره المعلومات اوخر الستينيات كما اشار **(Golman , 2000)** قد ركزت مجالات علم النفس على الكيفية التي يسجل بها العقل المعلومات التي يخزنها، وكذلك على طبيعة الذكاء، وظلت الانفعالات خارج الحدود، وعلماء المعرفة الذين ساروا على هذا التصور قد اغرتهم الانجازات الالكترونية بوصفها نموذج لقدرة العقل من دون ان يأخذون بالحسبان ان البيئة الرطبة للمخ تسبح في بركة موحلة من الكيمياويات العصبية النابضة **(Colmen, 2000, 94)**، ويختلف ذلك كثيراً عن وحدات السليكون النظيفة والمرتبة التي تغرينا باخذها كاستعارة مرشدة لعمل العقل، ان النماذج السائدة بين علماء المعرفة عن الطريقة التي يعالج بها العقل المعلومات ينقصها الاعتراف بان العقلانية تتوجه (واحيانا تضلل بالمشاعر)، ويعد النموذج المعرفي قاصراً في هذا الشان وغير قادر على تفسير ثورة المشاعر التي تعطي نكهة للتفكير، وللحفاظ على اتساق نظرتهم تجاهل علماء المعرفة انفسهم وتأثير اما لهم ومخاوفهم الشخصية ونزعاتهم الاسرية وتنافسهم المهني على نموذجهم للعقل.

وهذا المنظور للحياه العملية خالية المشاعر قاد ابحاث الذكاء في الثمانين عام الاخيرة من التغير باتجاه التركيز على الدور الجوهري للمشاعر في التفكير وكيفية تدريب المشاعر لتكون ذكية، فقد حدد **(Salvory,1990)** خمسه فئات من القدرات

التي يمكن من خلالها شخذ مستوى الذكاء الشعوري عن الافراد هي:

1. معرفة المشاعر الذاتية او الوعي الذاتي:

نعني بها التعرف على المشاعر عند حدوثها وهو حجر الزاوية لذكاء المشاعر، ويتضمن القدرة على مراقبة المشاعر من لحظة لاخرى بوصفه اجراء ضروري للمعرفة النفسية وفهم الذات اذ ان عدم قدرة الشخص على ملاحظة مشاعره الحقيقية يجعله تحت رحمتها، وان اكثر الاشخاص قدرة على قيادة حياتهم اولئك المتيقنين من مشاعرهم، فلا بد ان نكون اكثر تاكداً من شعورنا الحقيقي ونحن نقرر (العمل، الزواج، الصداقه،...الخ)، ويمكن زيادة الوعي الانفعالي الذاتي من خلال التعرف على الانفعالات باسمائها وتطوير القدرة على فهم اسباب المشاعر والتعرف على الفروق بين المشاعر والافعال.

ان معرفة المشاعر الذاتية طريق لفهم الذات وطريق لاحساس الفرد بهويته تجاه نفسه فمن يتعرف على مشاعره واحاسيسه قد يكسب من المال والمواقع ما يتمنى، ولكنه قد يقع اسير الاحباطات، وهذا ناتج عن عدم فهم الانسان لذاته وقدرته على تحديد خياراته التي تنسجم مع هويته وبالتالي فقد يؤدي ذلك بالفرد الى عدم معرفته حدود التصرف السليم.

ان معرفه المشاعر والوعي الذاتي تجعل الانسان صريحا منفتحا معبرا عن مشاعره متقبلا للنقد، لا بل يلجا دائما الى نقد ذاته ونقد افعاله جراء الدراية الواسعة، كما ان الافراد الذين يمتلكون وعيا ذاتيا عاليا غالبا ما يكونون غير مبالغين بمدح انفسهم واثقين من خطواتهم قادرين على الاعتراف فورا بفشلهم، ينظرون الى انجازات الاخرين بعدسة واضحة لا يقللون من شانها او يمنحوها اكثر مما تستحق كما ان انجازات الاخرين وتقدمهم عليهم لا تشعرهم بالاحباط والتحدي بقدر ما يكثر فيهم دافعية عالية للتكامل.

لقد اكد **(Dillehunt & Sbone, 1978: 43)** ان الوعي الذاتي بوصفه عنصراً

رئيساً من منهج علم الذات، فانه يتعزز من خلال مراقبتك لنفسك والتعرف على مشاعرها ورصد افعالك والتعرف على عواقبها، والتعرف على ما الذي يحكم القرار، الفكر ام المشاعر ومن خلال معرفة العلاقة بين الافكار والمشاعر والانفعالات .

2. اداره الانفعالات:

تشارك القدرة على التعامل مع المشاعر وجعلها ملائمة للموقف في تكوين الوعي الذاتي وذلك للتخلص من جموح القلق والتشاؤم والتوتر وتبعات الفشل في هذه المهارة الانفعالية الاساسية، والاشخاص الذين لا يستطيعون ادارة انفعالاتهم يكونون في صراع واكتراب، عكس اولئك الذين يديرون انفعالاتهم باتزان مما يجنبهم وطأه النكبات واحداثها المزعجة، ويمكن ادارة الانفعالات من خلال القدرة على تحمل الاحباطات وادارة الغضب وتخفيض الاهانات اللفظية، والشجارات في جو العمل والقدرة على التعبيرعن الغضب بطرائق افضل من دون شجار، وتخفيض السلوك العدواني والتعامل مع الضغوط بقدرة اكبر.

وادارة الانفعالات هي قدرة شعورية تمكن صاحبها من ترفية نفسه وتمكينه من ايقاف المزاح العصبي كما اشار الى ذلك (Cardner ,1983:10) ويجري ذلك من خلال المشي خارج موقع العمل مثلاً، اما (Ties, 2001: 116) فإنها أكدت ان الطريقه الفاعلة لادارة الانفعالات هو القيام باعمال كانت مؤجلة، او الاهتمام بمظهر النفس او رؤية الامور من منظور مختلف او ما تسميه (تغيير الاطار المعرفي، فمثلاً يقود التفكير بفراق انسان عزيز الى الحزن، ولكن عندما ما يغير اطار التفكير هذا بان العلاقه مع هذا الانسان هي ليست نهاية العلاقات او انها علاقة كاملة اومثالية، فانك ستنظر الى فقدانها بمنظور اخر لا يستحق كل هذا الحزن.

وادارة الانفعالات موضوع ذو اهميه بالغه للمديرين في موقع العمل اذ انهم بهذه القدرات يتمكنون من السيطرة على مشاعرهم وامزاجهم كما اشار الى ذلك (Golman,1992) بما يحقق بيئة ثقة وعدالة وصدق تقل فيها الخلافات والصراعات. فالتغيرات في بيئه العمل بسبب التنافس والتطور التقني الكبير يحتاج الى قدر من تأقلم

الافراد وتقبلهم التغيير ومجاراتهم المستجدات من دون تذمر.

3. تشجيع الذات:

ان واحدة من صفات القائد الاداري الناجح ان يكون نموذجا في الاتـزان، اذ ان العاملين غالبا ما يسلطون الضوء على سلوكه ويقع دائما تحـت وطـاة النقـد الجـارح، وقد يقاس اتزانه ونزاهته كذلك بقدر تلهفه للحصول على المنـافع الشخصـية بشـكل سريع، من دون الاكتراث بالـدور القيـادي الـذي يمارسـه والـذي ينبغـي ان يتضـمن تشجيع الذات والتحكم بالانفعـالات، مـثل تأجيـل التـزاحم والصـراع مـن اجـل الحصول على الاشباعات، وكظم الاندفاع مـن اي نـوع كـان، وهـذه القـدرة تسـمح للشخص من التوازن والانسياب الـى الاداء المميز في اي مجـال، والاشـخاص الـذين يتسمون بهذه القدرة يتسمون بالانتاجيـة العاليـة والكفـاءة في اي عمـل يقومـون بـه، ويمكن تشجيع الذات من خلال تحمل مسؤولية اكبر وقدرة اكبر على التركيز والانتباه للمهمة المطروحة واندفاع اقل وتحكم اكبر بالذات.

اشار (العنزي, **2002: 131**) الى سؤال مفاده ما الذي يدفع الافراد للعمل؟ فهل هو الاجر العالي او المكانة الاجتماعية المتأتية من الحصول على منصب في الشركة؟ ان الافراد القياديين يكونون مندفعين برغبة حقيقية داخلية للانجاز من اجل الانجـاز، واذا كنا نبحث عن القادة فكيف يمكنا معرفة الافـراد المـدفوعين بـدافع اكثـر مـن عوامـل اخرى خارجية؟ ان العلامة او المؤثر الاول هو المشاعر نحو العمل ذاته اذ يبحث هكذا افراد عن التحديات الخلاقة وحب التعلم والحصول علـى فخـر كـبير بالعمـل الـذي يؤدونه بشكل جيد، وبذلك فان الوعي الذاتي اذا ما انـدمج مـع الدافعيـة فـان ذلـك يحقق للفرد القدرة على تخطي الاحباطات وتجاوز القلق الذي كثيراً ما يأتي بعد توقف او فشل ما، وعليه يمكن ان تمنح عمليه تشجيع الذات قدرة على خلق قيادة قوية فـاذا ما حدد الفرد لنفسه مستوى اداء عال ينبغي عليه احرازه فانه سيحدد نفـس المسـتوى للشركة التي يعمل فيها عندما يكون في منصب يؤهله للقيام بذلك.

4. التعرف على انفعالات الاخرين:

هو التقمص الانفعالي او (العاطفي) والذي يعد من القدرات المشاركة في تكوين الوعي الذاتي ويعد مهارة اساسية للتعامل مع الاخرين، وان كل من امتلك ذكاءً شعورياً عالياً كانت قدراته للتقمص ولعب الدورعالية كذلك، ويمكن تطوير مهارات الافراد من خلال تطوير النغمات الانفعالية، والاشخاص الذين يتحلون بالتقمص يكونوا اكثر حاسية للاشارات الإجتماعية الخفية التي تدل على حاجات الاخرين ورغباتهم مما يسمح لهم بالتفوق في مهن الرعاية والتدريس والمبيعات والإدارة. ويمكن زياده درجة تقمص الفرد من خلال تطوير قدرته على الاخذ بمنظور الاخرين والحساسية تجاة مشاعرهم والانصات لهم.

ان التقمص العاطفي يعني وضعك موضع الاخرين في استعادة مشاعرهم واحاسيسهم باعتبارها احاسيساً ومشاعراً على التعامل معهم من خلالها، وبذلك فانك ستقيم اعتباراً عالياً لمشاعر المرؤوسين وعواطفهم، ان التعامل مع الاخرين من خلال هذا الاعتبار قد يمنح العاملين مزيداً من الثقه والامان على مستقبلهم الوظيفي او مستقبلهم العلائقي مع رؤوسائهم وقد يكون العكس، ان المدير القادر على تقمص مشاعر واحاسيس الاخرين يكون اكثر قدرة على ترجمة ما يشعر به ويحتاج اليه الاخرين من خلال كلمات وافعال تداعب الشعور فتشعرهم بالامن والامان.

اننا نلاحظ من تجاربنا اليومية العملية ان المديرين الذين تغيب عندهم مهارات القدرة على التقمص يكونوا اكثر ايغالا في الاعتماد على الرسمية والتشبث بسلطة الموقع في اصدار القرارات لاسيما تلك التي تحمل اذى معين للعاملين، وعلى سبيل المثال قرارات العقوبة والنقل وهيكلة الموارد البشرية وتقييم الاداء، اذ ان غياب التقمص لديهم يجعلهم عاجزين عن الاحساس بالم الاخرين مبررين ذلك باتباع الاجراءات والمحافظة على القواعد، وهذا يجعلنا نؤكد ان اختفاء هذه المهارة لابد ان يؤدي الى فعل عنيف مؤذي كما يفعل القاتل بضحيته عندما لا يحس بالالم الذي تشعر به الضحية.

5. التعامل في العلاقات:

ان فن العلاقات في معظمه يتكون من مهارة ادارة انفعالات الاخرين، وبذلك فهو يركز على المهارات اللازمة للشعبية والقيادة والكفاءة في التعامل، ويتفوق الافراد الذين يجيدون هذه المهارات ويصبحون نجوماً في المجتمع لما يتمتعون به من مرونة التعامل مع الاخرين، ان هذه القدرات قد يقصر بعضها وقد يطول البعض الاخر عن الاداء المرن، ومن المؤكد ان سبب الاختلال في مستوى هذه القدرات يعد عصبياً في الاساس لكن مرونة المخ ولدونته العالية تسمح بالتعلم المستمر.

ان النقص في هذه القدرات يمكن علاجه من خلال بذل جهد مناسب، ويمكن تطوير القدرة على التعامل في العلاقات من خلال ازدياد القدرة على تحليل وفهم العلاقات، وحل الصراعات والتفاوض في الخلافات، والحزم والمهارة في التواصل واكتساب الصفة الشعبية والود والاختلاط مع الاقران، ورعاية الاخرين والرضا عن المجتمع والانسجام مع الاصدقاء، من خلال المشاركة والتعاون والديمقراطية.

ان ادارة العلاقات هي بحد ذاتها مهارة اجتماعية وهي سمة قيادية يستطيع من خلالها القائد الاداري نقل عاطفته الى افراد الاخرين، وهي تتحيح لهم مجالا رحبا في استخدام ذكائهم الشعوري في العمل ذاته، اذ ان مهمة القائد هي الحصول على استجابة الاخرين من خلال الاداء بشكل افضل، واذا كانت المهارات السابقة (معرفة المشاعر، ادارة الانفعالات، تشجيع الذات) هي مهارات لادارة الذات فان مهارة التعرف على انفعالات الاخرين والتعامل مع العلاقات، هي مهارات اجتماعية تحتاج الى قدرة عالية يجب ان يتمتع بها الفرد لادارة علاقاته مع الاخرين وتنظيمها.

وقد اشار (هوكسمان، **2001**، **116**) الى ان القدرة على التحكم في انفعالات شخص اخر هو جوهر المهارة في العلاقات مع الاخرين، الا انه لا يحدد كيفية استخدام هذه القدرة وكيف يمكن ان نتفهم انفعالات الاخر من دون ان نكون على معرفة تامة بتفاصيل انفعالات وصميمية علاقاتنا به، والثقة التامة بصواب راينا حتى

يقبل به ويؤثر فيه.

لاشك ان عالم الاعمال في الستينيات والسبعينيات في القرن العشرين هو عالم مختلف عما عليه عالم اليوم، اذ ان السيادة الادارية للهرم الاداري اصبحت فيه من اسرافات عصر مضى, فالواقع التنافسي اليوم يضع ذكاء المشاعر في المقدمة، ولم يعد المدير المناور وعديم المبادئ هو الذي يحقق الميزة التنافسية، فقد تفككت هذه المفاهيم تحت ضغط العولمة وتكنلوجيا المعلومات وديمقراطية الادارة.

وهكذا اصبحت الاعمال اليوم بحاجة متوازية الى مهارات ذكاء المشاعر مع التطورات المشار اليها، واصبح عالم اليوم يكافا فيه المدير الفنان في مهارات المعاملة القادر على تعزيز المهارات الشعورية لديه ولدى العاملين معه بما يقلل حالات التجريح والاذى الشعوري الذي يقود الى الاحباط، فقد اصبحت منظمات اليوم هي منظمات المدير الهجين متعدد المهارات الذي يستطيع ان يعبر عن حالات غضبه بموقف ذاتي محمود بدلا من لوم الاخرين، والقادر على ايجاد طرائق مبتكرة للتعامل مع حالات الخوف والقلق والغضب والحزن، وهو المدير الاكثر قدرة على التحكم بانفعالاته المزاجية، الممسك بزمام الامور، وانه الاكثر حزما على فهم ذاته والاكثر قدرة على التعامل مع الاخرين والاقل عدوانية واكثر تقمصاً لما يشعر به الاخرين. وهذا ما سيجري عرضه على وفق الفقرتين الأتيتين:

خامساً: الادارة والشعور:

ان علماء الادارة والنفس يختلفون في تحديد جوهر القيادة فاذا كان قلة من القادة يولدون ولادة، فان كثيرا منهم يمكن اعدادهم وصناعتهم من خلال التعلم والتطوير، وهذا يعني انه يمكن صناعة القيادة بما يتناسب ومتطلبات المرحلة وتجهيزها لادارة المستقبل، ولعلنا عندما نقارن بين نمطي الادارة الديمقراطية والادارة البيروقراطية، تتجسد امامنا بشكل واضح سمات المدير الديمقراطي والمدير البيروقراطي، اذ ان لكل نمط ما يناسبه من السمات، فهل يا ترى ان هذه الانماط ستستجيب لما يؤهلها لصناعة

المستقبل، لاسيما اذا ما كان الشعور هذه المرة اداة التغيير والتطوير؟.

وبعد ان تطور الفهم الاداري لدور المورد الانساني وما صل اليه اليوم، يمكن الربط بشكل واضح ولا يقبل الشك بين حاجة مدراء الامس ومدراء اليوم لاساليب التعامل الانساني، بوصفها الادوات الاكثر قدرة على خلق الديمقراطية لدى العاملين، وهذا ما يشجع الباحثين في حقل الادارة على ولوج مجالات لم نسمع بها سابقاً، فظهر لنا مفهوم راس المال الاجتماعي التنظيمي، راس المال الفكري، راس المال البشري... الخ) من هذه المفاهيم التي لم ينظر اليها في السابق مواردا بقدر ما ينظر اليها كلفاً ضائعة او موجودات وهميه في احسن الاحوال. كذلك الحال كان اتجاه علم النفس منصباً على معامل الذكاء العام بوصفه الاداة التي يمكن من خلالها التميز بين من يتمتع بقدرات لا تتوافر في الاخرين وبالتالي معياراً للقدرات الكبيرة الخلاقة.

لقد نظر العلماء والباحثين الى النمط الخالص من مرتفعي معامل الذكاء بكونهم صورة كاريكاتية للمثقف العليم بامور الذهن، المتجاهل للامور الشخصية والعاطفية (وان اختلفت الصورة قليلاً بين الرجال والنساء)، فالرجل عالي الذكاء يتميز باهتمامات وقدرات فكرية واسعة، وهو طموح ومنتج، ومنظم ومثابر ولا ينشغل بنفسه كثيراً، كما يكون اكثر ميلاً للنقد والتعالي والتشدد والكبت والتصلب في الخبرات الجنسية والحسية والكتمان وكذلك الفراغ الانفعالي والبرود **(Colman, 2000: 103)**، وقد رافقت هذه السمات المدراء البيروقراطيين الذين اجريت عليهم دراسة جدوى لكلف الذكاء الشعوري وهي دراسات جديدة نسبياً في عالم الاعمال ومن خلال مسح اجري لـ(**250**) مديراً تنفيذاً ذكراً معظمهم ان عملهم يتطلب (الراس وليس القلب) الا ان معظمهم كانوا يخشون ان يجعلهم الشعور بالتقمص او التزاحم في صراع مع اهداف المنظمة، وقد راى احدهم ان الاحساس بمشاعر من يعملون معه تعتبر فكرة باطلة لانها ـ كما يقول ـ (ان التعامل الشعوري مع الناس مستحيلاً)، فيما اعترض اخرون بانهم اذا لم يتميزوا بعزل انفعالاتهم فلن يتمكنوا من اتخاذ القرارات الصعبة التي يحتاجها العمل بالرغم من احتمال تنفيذهم

لهذه القرارات بانسيابية (**Macooby ,1976**) .

وكانت هذه الافكار محقة حينها اذا لم يكن عالم الاعمال عما عليه اليوم، وفي ظل الواقع التنافسي الحالي يضع الباحثين ذكاء المشاعر في مقدمة سوق العمل والتجارة اذا اشارت العالمة (**Zuboff, 1991**). من مدرسه اعمال جامعه هارفرد الى انه قد حصلت تغيرات ثورية في الشركات خلال هذا القرن صاحبها تغير موازي في مجال المشاعر، وقد مضى وقت طويل على السيادة الادارية للهرم المتصلب الجامد الذي يكافيء المدير المناور او عديم المبادئ، وقد بدأ هذا الهرم الجامد في التفكيك في ثمانينات القرن العشرين تحت الضغط المشترك للعولمة وتكنولوجا المعلومات وقيادة صناع المعرفة، ويمثل المدير المناور او عديم المبادئ ما كانت عليه الشركات. اما المدير الفنان في مهارات المعاملة فهو يمثل مستقبل الشركات.

وقد اشارت دراسه اجراها الباحث (**McLelland,1996**) انه عندما يكون للمدراء قدرات شعورية تتمثل في القدرة على خلق الانسجام مع الذات وادارة مشاعر الاخرين فان الاقسام التي يترأسونها تحقق اهدافاً في مجال العوائد بنسبه (**20٪**) زياده على الذين لا يتمتعون بهذه القدرات الشعورية المميزة، وهذا يدلنا على الاستنتاج بان هناك علاقه بين نجاح المنظمات وقدرات مدرائها على النجاح في ادارتها شعورياً. اذ ان السمات التي يحملها المديرين لم تعد سمات شخصيه فحسب بقدر ما تعكس تاثيراتها على الاتباع بشكل مباشر.

ولابد من عرض سمات المديرين ذوي الذكاء الانفعالي المرتفع اذ يتسمون بالتوازن الاجتماعي والانطلاق والمرح ولا يتعرضون لاجترار المخاوف والقلق، كما تكون لديهم قدرة كبيرة على الاخلاص للاشخاص والمبادئ وتحمل المسؤولية ويتحلون بالمظهر الاخلافي، وكذلك بالعطف والاهتمام في علاقاتهم وحياتهم الانفعالية، تكون غنية متزنة ويرضون عن انفسهم وعن الاخرين وكذلك عن المحيط الاجتماعي الذي يعيشون فيه.

كما تتسم المراة ذات معامل الذكاء الانفعالي بالحزم والتعبر عن

مشاعـرها بحرية وتشعر بمشاعر ايجابية تجاه ذاتها وتقـدر الحيـاه كـثيراً، منطلقـة حلـوة المعشر وتعبر عن مشاعرها باتزان (بدلاً من ثورات المشاعر التي تجر الى الندم) متكيفـة مع الضغوط ويساعدها اتزانها الاجتماعي الى التقرب بسهولة من الاشـخاص الجـدد ويسمح لها رضاها عن نفسها بالمزاح والتلقائية والتعبير بصراحة عن الخـبرات الحسـية **(Colman, 2000: 104)**.

ويبدو من خلال هذه السمات وما يمليه جو الخيال على جماعة العمل عندما لا يمنع احدهم نفسه من الانفجار في ثورة غضب، او لا تكون لديه حساسية عما يشـعر به الآخرين من حوله جملة من التاثيرات الضارة للتوتر على التفكير تجعله كمـا يقـول احد الاستشارين في الإدارة (الضغوط تجعـل النـاس اغبيـاء)، اذ ان الافـراد وعنـدما يصابون بالكدر الانفعالي تضطرب ذاكرتهم ويتشتت انتباههم وتضعف قدراتهم على التعلم وعلى اتخاذ القرارات.

ويتمثل الجانب الايجابي في الفوائد التي يجنيها العـاملين مـن المهـارة في الكفـاءة الانفعالية الاساسيه، كالتناغم مع المشاعـر مــن التعامــل معهـم والقـدرة علـى منـع الخلافات من التصاعد، والقـدرة علـى الدخـول فـي انسيابية عالية اثناء اداء اعمالهم، اذ ان **(Colman)** يرى ان القيادة ليست سيادة لكنها فن اقناع الاخـرين بالعمـل تجـاه هدف مشترك بلغة ادارتنا لمسـتقبلنا المهـني. اذن لـيس هنـاك اهـم مـن التعـرف علـى مشاعرنا العميقة تجاه ما نفعله، والتغيير المطلوب هو الذي يجعلنا اكثر رضا بما نفعله.

سادساً: الشعور والقدرات الشخصية المعززة لاداء المديرين:

ان التطبيق الناجح لـلاداء الجماعي يتطلب اداءً شعورياً

رأى (Colman , 1998) في مقاله له نشرتها مجلة (Harvard Business Review) ان اكثر القادة فاعليه هم اولئـك الـذين لـديهم درجـه عاليـة مـن الـذكاء الشـعوري وتوصل من جملة ابحاثه التي امتـدت عشـرات السـنين في هـذا المجـال الى القـدرات او القابليات الشخصية الـتي تقــود الى الاداء العالــي في الشركــات التــي استهدفتهــا ابحاثـه الى ما يأتي:

أ . المهارات الفنية الصرفة، مثل المحاسبة، والتخطيط الشامل... الخ.

ب . القدرات الادراكيه مثل التفكير التحليلي.

ج . القدرات التمييزيه، وهي التي يهمين عليها الشعور من خـلال الذكــاء الشـعوري مثل القابلية على العمل مع الاخرين والفاعليه في قياده التغيير .

ونلاحظ انه اذا كان معامل الذكاء العام مسؤولاً عن المهـارات الفنيـة الصـرفة، فان القدرات التمييزية هي شـعورية خالصـة في الوقـت الـذي تكـون فيـه القـدرات الادراكية متوسطة بين الاولى والثالثـه، الا ان ابحـاث (Colman) وضـعت القـدرات التمييزية بالمرتبة الاولى، اذ اشارت الى ان الذكاء الشعوري يعـد المحـرك لـلاداء البـارز لكل مستويات الإدارة ولجميع الوظائف التسويقية والمالية والبحث والتطوير، وجاءت بعدها المهارات الادراكية كالتفكير الاستراتيجي والنظرة بعيدة الامد.

كما اشارت هذه الابحاث الى ان هناك علاقة بين مكانة الفرد وموقعـه في اعلـى الهرم التنظيمي للشركة، فكلما ارتفع الفرد الى اعلى الهـرم كلمـا بـرز لديـه المهـارات الشعورية وشكلت سبب لفاعليته الذاتية، ويمكن عرض هذه الفقرة من خـلال اربعـة فقرات هي (الشعور والعلاقات التنظيمية بوصف شبكات العلاقـات جـزء مـن راس المال الاجتماعي التنظيمي وماهلا من احتساب في فاعليه المنظمة وتنويع القوى العاملـه

الذي اصبح ظاهرة لعصر العولمة، وراس المال الفكري الذي يعد المورد المهم لمنشـأت الاعمال اليوم بوصفه مصدر الميزه التنافسية، والذي يتطلب من القادة فنـاً رفيعـاً مـن التعامل الشعوري، واخيـراً فريــق العمــل الــذي يمثــل الاتجــاه الاكثــر سـيادة في الإدارة الإدارة الحديثة وفي بناء الهياكل المعاصرة وتمكين العاملين وفلسفة ادارة الجـودة الشاملة) وهي مواضيع غاية في الاهمية لابـد وان تجـد طريقهـا وتاخـذ نصـيبها مـن التعامل الشعوري البناء.

1: الشعور والعلاقات التنظيمية:

القائد الاداري الفاعل هو مـن يمتلـك البراعـة في الـتحكم بالمشـاعر الخاصـة والاهواء، وتحفيزها وشحذها على التقمص العاطفي وامتلاك المهارات الاجتماعية

بلاشك ان التطبيق الناجح للاداء الجماعي يتطلـب اداءً شـعورياً جماعيـاً، اذ ان العمل هو اداء شعوري جماعي لاسيما في عالم اليوم، اذ تتجه اغلب منظمات الاعمال الى انجاز مهامها على وفق سياقات العمل بمنطق الفريق، وبهذا فـان الخـبرة الشـعورية لدى الافراد تشكل مورداً يجري من خلاله بناء وتبادل العلاقات التنظيمية، ولا نعتقد ان هناك عاملاً اكثر من العلاقات التنظيمية المتوازنة تـاثيراً في خلـق سـياقات وانمـاط التجارب الشعورية في اجواء العمل، وهذه التجارب هي الـتي تشـكل مصـدر الخـبرة الشعورية الذي يميز العلاقات بين الاشـخاص، لـذا فـان تـداخلات العمـل المختلفـة تشكل مفهوماً اتصالياً يتجسد في انواع مختلفة من التاثيرات بين العاملين علـى عكـس الاعمال ذات الطبيعة الاستقلالية التي تؤدي الى ضعف الروابط الشعورية والتي تدعوا الى العزلة الفردية وانكماش الفرد.

ويعد الذكاء الشعوري على وفق ما جرى عرضه المقدمة المنطقية لبنـاء شـبكات العلاقات بين الافراد العاملين في المنظمة، لذا فان القائـد الاداري الفاعـل هـو بحاجـة ماسة الى امتلاك البراعة في التحكم بالمشاعر الخاصه والاهواء وتحفيزها وشحذها على التقمص العاطفي وامتلاك المهارات الاجتماعية.

افترض **(Boupens, 2000: 46)** ان التجربه الشعورية تتـاثر باشـكال علاقـات

العمل، كما انه افترض ان الشعور هو مورد يمكن استخدامه في تحديد علاقات العمل من خلال اختيار اللغة والاساليب الإجتماعية، وهكذا فان اعضاء المنظمة يتعاونون في انتاج او (توليد) الشعور بوصفه جزء من عملهم، وهكذا ولدت اللغة والاساليب الإجتماعية وانتاج الشعور مداخلاً مهمه لادراك وفهم الشعور، وبهذا يمكن الحكم على ان المنظمات غير الشعورية تكون مشاعرها محددة بالتجارب الخاصه لاعضائها، وهي بنفس الوقت منظمات غير منتجة او (مولدة) للشعور لانها لم تعد الشعور مورداً يسهم في تحديد اشكال العلاقات، وهذه المنظمات لا تناقش ما هو صحيح وما هو خاطئ، في تحديد علاقات العمل وتشخيص الصحيح من الخاطئ لافتقارها الى جو الثقافة الشعورية الذي يلطف اجواء النقد وعدم سيادة الشعور بوصفه جزء لا يتجزأ من ادارة الصراع وما لسيادة الشعور من دور في بناء الثقافه الشعورية.

وعندما نريد ان نتقدم في هذا الاتجاه (الشعور والصراع) فاننا نرى ان ازدياد مصادر الاجهاد الشعوري في ورش العمل، وازدياد علاقات الذل والارباك الكبير والاعمال الوحشية شعورياً، نادراً ما تحصل على نصيبها من اهتمام القادة الاداريين، والدليل على ذلك خلو الادبيات الادارية من النقد التنظيمي المستند الى معايير الاداء الشعوري، اذ غالباً ما يركز على الاداء والكفاءة والفاعلية... الخ) دون ان يتحرى عما يكمن خلف الكواليس **(Back – step)**.

فالعمل الجماعي هو سهل الملاحظة عندما نقوم به بشكل دراماتيكي، ولكن ما يبعث على التحدي هو المشاعر الغاطسة والتي اسميناها بالمشاعر الكامنة خلف الكواليس، مما تكون باعثاً على تسميم الثقافة المنظمية للتنظيم، وتحويلها من ثقافة شعورية الى ثقافة اذلال. وما ينجم عن ذلك الاذلال من ايذاء شعوري يعد عاملاً رئيسياً في زيادة دوران العمل وهجرة القوى العاملة وتهميش دورها المنظمي وتصلب المنظمة. وبهذا الصدد تعد التغذية المرتدة والاجراءات التوجيهية والرقابية جزءً من العمليه التنظيمية التي لا تكاد فقرة كبيرة او صغيرة من اعمالنا المنظمة تخلو منها والتي يمكن ايجازها ضمن الفقرات الاتية:

أ . يؤكد المديرين ذوي الذكاء الشعوري العالي على اثـر التغذيـة المرتـدة في حـين لا يعير اليها المديريـن ذوي الذكـاء العـام نفـس الاهميـة، وقـد يصبـح العامليـن من دون تغذيـة مرتـدة كذلـك مما يجعـل الادارات تعيـش تحـت الظـلام بشـكل يسمح للمشاكل بالتفاهم جـراء سـيادة القواعـد والاجـراءت ومنطـق الاتصـال الوحيد (اعلى ـ ادنى).

ب . توصلت احدى الدراسات التي شملت (**108**) من المديرين في المستويات الوسطى الى ان النقد الخشن يؤدي الى فقدان الثقة والصراعات الشخصية والخلافات علـى السلطة والاجر، وتؤدي جميعها الى الصراع داخل العمل.

ج . ان معظم المديرين يسارعون بالنقد ويترددون عن الثناء اذ لا تظهر معظـم اخطـاء العاملين فجاة بل تتطور ببطئ علـى فـترات طويلـة، والمـدير الـذي لا يعـبر عـن مشاعره مباشرة يتراكم احباطه تدريجياً حتى تأتي اللحظة التي ينفجر فيها غاضـباً، واذا جرى اعطاء النقد مبكراً فقد يـتمكن العـاملون مـن تصـحيح الامـر، الا ان معظم الناس غالبا ما يؤجلون النقـد، وعنـدها يتصـاعد غليـان الامـور حتـى لا يستطيعون كبح جماح غضبهم، وعندئذ يقدمون النقد بأسوأ الاساليب كالسـخرية الجارحة، ويذكرون الاخرين بقائمة طويلة من الاخطاء المتراكمة التي احتفظوا بها لانفسهم، وقد يتوعدونهم وهذه الهجمات تشـمل الـرد بالمثـل، فيعتبرهـا المتلقـي اهانة، ولذلك يستجيب لها بغضب وتلك اسوأ طريقة لتشجيع الشخص.

د . ان النقد الذي يراعي الشعور هو النقد البارع الذي يركز على ما فعلـه الشـخص وما يستطيع ان يفعله، وليس البحث عن السـمات الشخصـية الـتي تجعلـه يفسـد العمل اذ ان اتهام العاملين بالغباء او العجز لا يساعد في حل المشكلة بل يظعهـم في موقف دفاعي، فالاصل بالشئ هو معاقبة السلوك الخاطئ بهدف تقويمه ولـيس معاقبة الشخص ذاته.

2: تنويع القوى العاملة:

ان من بين المهارات التي نحتاجها اليوم في الادارة هو الاستعداد الانفعالي الـذي

يشجع على التنويع في بيئة العمل، ولا يعد مصدرا للخلافات وذلك من خـلال رفـع القدرات على بنـاء شـبكات العلاقـات الـتي يعـدها الادب الاداري اليـوم راسمـالا اجتماعيا يعود بالنفع على المنظمة ، فالتغيرات الكاسحة في سوق العمل ومـن خـلال مسح اجـراه **(Tower Perrin Management consultant in Manhatten)** عـام **(1990)** في نيبورك ان (**75**٪) من العاملين في الشركات الامريكيـة مـن المسـتخدمين الجدد هم من السود، وهذا احد الاسباب التي دعت الادارة الى تركيز جهودها لبرامج تدريبية يتعلم فيها العاملين مهارات اخفاء التعصب، فضلا عن تزايد حاجة الشركات العلمية لتعين مستخدمين لا يسـتطيعون فقـط تنحيـة تعصـباتهم جانبـا كـي يشـعروا الجمهور من الثقافات المختلفـة بـالاحترام والتقـدير، لكـن ايضـا ان يسـتخدموا هـذا التقدير لرفع الفائدة بوصفها ميزة تنافسية وتعـده ايضـا نوعـاً مـن الابـداع الجمـاعي وطاقة العمل .

واشار **(Pettigrew, 1987)** الى ان التعصب هو نوعـا مـن التعلـيم الانفعـالي، يجري في وقت مبكر مـن العمـر مما يجعـل مـن الصـعب للغايـة الـتخلص مـن هـذه الاستجابات, وان مشاعر التعصب هذه تتكون اثناء الطفولة بينما تـاتي الاعتقـادات التي تدعمها في وقـت لاحـق, ويسـتطيع المـديرون ان يغـادروا تعصـباتهم في اعمـار متاخرة من خلال تغيير الاعتقادات وليس المشاعر العميقة, فالمشاعر العميقـة تتكـون وتحفظ بصورة خفية، فالعاملين قـد يتنكـرون للاتجاهـات العنصـرية بينمـا يمارسـونها بشكل خفي خاصة في المواقف المركبة، فقـد يـرفض المـدير قبـول طلبـا لـتعين احـد المتقدمين استنادا الى تعصبه للعرق او الجنس...الخ.

ولا نريد ان نحضر التنويع في نوع من انـواع التعصـب للحـديث حولهـا بـل ان تنويع القوى العاملة بحاجة الى مهارات خاصة من الذكاء الشعوري كونها تلعـب دورا مهما خاصة امتلاك البراعة الاجتماعية للتعريـف بـالاخرين، والحـديث ضـد التميـز وتغيير ثقافة الشركة الى ثقافة متسامحة بشكل لا يؤدي الى دفاعية فئة ازاء فئة اخرى.

وتضع الشركات برامجا تدريبية لمجموعة من القواعد الاساسية والصريحة في انحاء

الشركة تعبر عن كون موضوع التحيز بات موضوعا خارجا عـن اللياقـة، وان تحـاول الشركات قمع التعبير عن التحيز وليس ازالة التحيز نفسـه، فالافكـار النمطيـة تـتغير ببطء شديد او لا تتغير ابدا، ومجرد وضع الأشخاص من جماعات مختلفة معا لا يـؤدي وحده الى خفض او ازالة التعصب، وتشهد بذلك سياسة إزالة الحواجز داخل المدرسة والتي ترفع من الصراع بين الجماعات، لـذا فـان تغـيير معـايير الجماعـة للتعـبير عـن التعصب يعد عاملا اساسيا في برامج التوعية .

3: راس المال الفكري والشعور:

التعليم يقوم على قاعدة عاطفية افلاطون

اشار **(Drucker, 1994)** الى مصطلح (صناع المعرفـه) او **(Knowledge Workers)** اذ اكد ان ثلث قوة العمل الامريكية ستصبح قوة عمل معرفية، وهم اولئك الذين يتميـز انتاجهم باعطاء القيمة للمعلومات، كمـا يقـول (دراكـر) ان خـبرة هـولاء العـاملين متخصصة للغاية، وان انتاجهم يعتمد على تعاون الفرق، وينوه بانه على الرغم من ان الاشخاص يعملون دائماً في فـرق الا انـه داخـل اعمـال المعرفـة تصـبح الفـرق هـي وحدات العمل وليس الاشخاص انفسهم، وهذا ما يفسر لنا السبب الذي يجعل ذكـاء المشاعر (اي المهارات التي تساعد الناس على التجانس معاً) مـن الامكانـات متزايـدة القيمة داخل موقع العمل في السنوات القادمة .

ولعل الاتجاهات الحديثه في الفكر الاداري تشـجع ملكيـة العـاملين لاسـهم في منظماتهم وتمثيلهم ومشاركتهم وتمكينهم، هي الامثلة الواضحة لتكوين مفهوم معامل الذكاء الجماعي والمتكون من المجموع الكلي لمواهب ومهارات كل المشاركين.

ان اساس معامل الذكاء الجماعي كما اشـار اليـه **(Golman, 2000: 325)** هـو ارتفاع التجانس الاجتماعي، وهذه القدرة علـى التجـانس تجعـل احـدى المجموعـات تتميز بالموهبة الانتاجية والتفوق، بينما مجموعات اخـرى يتسـاوى افرادهـا مـع افـراد المجموعة الاولى في القدرات والمواهب الاخرى لا تحقق اي نجاح.

ان فكـره وجـود ذكـاء جماعـي ترجـع الى العالميـن (روبـرت سـترنبرج)

و(ولدي ويليامز)، اللذان حددا السبب في ان تكون احدى الجماعات اعلى في الكفاءة من غيرها، فعندما يجتمع الاشخاص للعمل معاً يضيف كل منهم مواهب معينه، وعلى سبيل المثال المهارات اللغوية، الابداع، التقمص، الخبرة التقنية...الخ، وعلى الرغم من ان ذكاء المجموعة لا يمكن ان يتجاوز الحاصل الكلي لمهارات اعضائها، الا ان هذا الذكاء قد يقل كثيراً اذا كان نظام المجموعة لا يسمح للاعضاء باظهار مواهبهم، اذ ان المجاميع ذات المستويات العالية من التشويش الانفعالي او الاجتماعي سواء كان ذلك ناتجاً عن الخوف او الغضب او عن الاحقاد يتراجع لديها الذكاء الجماعي **(Aernberge & Will iaums , 1988)**، ونرى في بعض المحاضرات الدراسية ان بعض الطلبة يحتفظون بالمعلومات او مصادرها للتفرد بها عند اداء الامتحانات لاظهار البراعة الفردية وتحقيق ميزة التفوق على الاخرين، وهذا مرده عدم تفكير المجموعة بالذكاء الجماعي لعدم التجانس بينهم اذ يجعل حالة التطفل واضحة بين الاذكياء علمياً والاقل ذكاءً.

واشار **(Colman, 2000, 330)** الى ان المهارات الاساسيه للذكاء الشعوري ستكون اشد اهمية في فرق العمل والشركات وكذلك لمساعدة الاشخاص ان يتعلموا كيف يعملون معا بفاعلية، ونظرا لان الخدمات القائمة على المعرفة وراس المال الفكري قد اصبحت من ضرورات اية شركة، لذلك سيصبح تطوير طرائق لعمل الاشخاص معا من الوسائل الاساسية لزيادة راس المال الفكري الذي سيؤدي بدوره الى فروق تنافسية هامة.

ومن اجل الازدهار على الشركات ان تبذل جهودها لزيادة رصيدها الجمعي من ذكاء المشاعر، ولعل خير من لخص العلاقة بين الشعور والمعرفة مقولة الفيلسوف افلاطون قبل اكثر من الفي عام عندما قال (ان التعليم يستند على قاعدة عاطفية).

4. الشعور وعمل الفريق:

اذا اردت ان تكون مديرا مميزا عن الاخرين امتلك ذكاء شعوريا، اذ ان تـوافر الذكاء الشعوري في القادة الاداريين يعطيهم تسلسلاً تنافسياً بين الاخرين.

بلاشك ان توافر الذكاء الشعوري لدى قائد معين سيكون له تأثيراً كـبيراً علـى فاعليته في القيادة، لاسيما وان شركات الاعمال اليـوم اخـذت تعتمـد تـوافر الـذكاء الشـعوري في القـادة الاداريـين بمـا يعطـيهم تسلسـلاً تنافسـياً، وقـد اشـار الى ذلـك (Dearlove, 1999: 7) عندما ربط تقييمات الشركات للقيادات الاداريـة مـن خـلال التاكيد على البعد الشعوري، كما ان (Gibb, 1945:62-68) اكد ان القـاده الاداريـين الذين لمعوا ثم اختفوا في اهم مراكـز القيـادة في امريكـا كـان سببـه العجـز الداخلـي الشخصـي في علاقـات العمـل الظعيفـة والتعلـق بالسـلطة اكثـر مـن قـدرتهم علـى ادارتها شعورياً.

وفي عالم اليوم اذ تتقلص الهياكل التنظيمية المبنية علـى اسـاس المبـادئ الويبريـة واتجاهها لاتخاذ الاشكال المسطحة (Flat) كما انها تحاول التخلص من النزعة الفرديـة في ادارتها للعاملين وتتجه نحو الصيغ الجماعيـة، يـبرز امامنـا توجـه جديـد في الإدارة يستند الى العمل على وفق منطق الفريق، واذا كان التصور السائد سـابقاً بـان الـذكاء الشعوري هو مهارة فرديـة، وهـذا لم يعـد ينـاســب الحقيقــة الـتي تعمـل بهـا اغلـب المنظمات اليوم التي سارت باتجاه انجـاز مهامهـا وتحقيـق اهـدافها عـن طريـق الفـرق (الجنـابي والسـاعدي، 2003)، كمـا ان (Droskat & Wolff, 2001: 59-63) قـد وصفا هذه الحاجة بانها حاجة ماسة لايجاد السبل لجعل الفرق تعمل بشـكل افضـل، وان الفرق تطور ذكائها الشعوري من اجل تعزيز ادائها الكلي. كما اشار الباحثان بان هناك شروطاً مهمـة في فاعليـه الفريـق عنـدما تغيـب فـان تكـوين عواطـف التعـاون

والمشاركة ما تزال ممكنة، الا ان الفريق لن يكون فاعلاً كما يجب لان اعضاء الفريق سوف يميلون الى التكتم بدلاً من الاندماج الكلي.

ذلك ولكي يكون الفريق شديد الفاعلية فانه بحاجة الى خلق معايير الذكاء الشعوري (المواقف والسلوكيات التي تصبح في النهاية عادات) والتي تدعم السلوكيات الخاصة ببناء الثقة وهوية المجموعة وكفاءة المجموعة، والذكاء الشعوري للفريق اكثر تعقيداً من الذكاء الشعوري للفرد، لان الفريق يتداخل على مستويات اكثر وان عدم الكفاءة الشعورية لاي مستوى من هذه المستويات يسبب خللاً وظيفياً، فهناك المستوى الفردي الذي اشار اليه (الجنابي والساعدي، **2003**) والذي تبرز من خلاله اساليب تعامل المجموعة الذكية شعورياً مع مشاعر اعضائها، فعندما لا يكون احد افراد الفريق يعمل على طول الموجة الشعورية للاخرين يبرز دور الفريق في اذكاء ذلك الفرد شعورياً مقارنة بالاخرين.

اما المستوى الثاني فهو مستوى العمل مع مشاعر المجموعة ويعنى به امتلاك معايير للادراك الذاتي لدى المجموعة للحالة الشعورية، ومواقع القوة والضعف وحالات التفاعل بين الافراد، واجراءات العمل تعتبر جزءً حاسماً من ذكاء المجموعة الشعوري الذي يسهل فعالياتها. واشار **(Drusket & Wolff, 2001 , 88)** الى ان الفرق تحصل على ذلك من خلال تقييم الذات والتماس ردود الافعال لدى الاخرين، اذ ان الفرق الكفوءة لا تضع الاقنعة على عيونها وان لديها القدرة الشعورية على مواجهة المعلومات بكفاءة.

فيما يشكل العمل مع المشاعر خارج المجموعة البعد الثالث والاخير، اذ ينبغي ان يهتم الفرد بعواطفه وعواطف الاخرين وان على المجموعة ان تنظر داخلياً وخارجياً من الناحية الشعورية، اذ ان تداخل وجهات النظر مهم جداً خاصة في الحالات التي سيكون فيها لعمل الفريق اثر مميز على عمل الفرق الاخرى في المنظمة.

ان افتقاد المجموعه الذكية شعورياً للمعايير يشكل سبباً رئيسياً في اخفاقهـا، اذ ان هذه المعايير تمنح المجموعة هوية مميزة لها، ويحدد **(Drustret & Wolff, 2001 :84)** ان هذه المعايير لها خمسة مصادر هي، القـادة الرسميـون للفريـق، القـادة غـير الرسميـون للفريق، الاتباع الشجعان، التدريب، ثقافه المنظمة.

واذا كنا قد اشرنا الى امكانية تطوير الذكاء الشعوري لدى الافـراد فانـه كـذلك لدى فرق العمل، اذ ان التدريب يقطع شوطاً كبيراً في زيادة الادراك الشعوري وتوجيه الاخرين على كيفية ضبط عواطفهم، وهذا ما درجت عليه منظمات كـثيرة في اعتمـاد دورات للقيادة والتفاوض والاتصال ... الخ. (الجنابي والساعدي ، **2003**)

الخــاتمـــة

اسال نفسك، ما الذي يحدث عنـدما تـتحكم المشـاعر بزمـام الامـور؟ وهـل تستطيع المشاعر عندما تتقاطع ان تصل الى نهاية واحدة؟ واذا مـا وصـلت الى هـذه النهاية هل ستكون نهاية ايجابية؟.

في ضـــوء العـــرض الفكـــري الســـابق لادارة الشـــعور يمكـــن ان نخلـــص الى الاستنتاجات الاتية:

1. لا يمكن ان يتكامل نضج الانسان من خلال التسليم بفطرة الذكاء اذ ان المستقبل مرهون بقدر معين من الذكاء العام وقدر اخر من الذكاء الشعوري، الا ان نسب المزج هذه مازالت غائبة عن ما توصل اليه العلماء لاعتبارات وراثيه (جينية) تلعب دروها، وتختلف من انسان الى اخر حتى وان وقعوا تحت ذات التاثيرات البيئية والثقافية التي تمنحهم المهارة الشعورية. وهذا ما دفعنا اليه هو تعثر اصحاب معامـلات الذكاء العام العالية ومسيرتهم العملية، في حين تقدم عليهم اخرين من ذوو الذكاء العام المنخفض وحققوا نجاحات باهرة.
2. تتحدد قدرة الانسان على التحكم بالاحباطات والنزوات وادراك مشاعر الاخرين والتحسس لها بقدراته الشعورية التي يمتلكها، اذ ان المشاعر مصدر لتوليد القوة التي من خلالها يكتسب القدرة على التحكم بالثورات الانفعالية .
3. تسهم القـدرات الشعورية والقدرات العقلية بنسب غير متساوية في تحديد مقدار الإستجابة الشعورية الواعية.
4. يسهـم ذكـــاء المشاعـر فـي الربـط بيـن المشاعـــر والطباع والغرائـز الاخلاقيـة، وان هنـاك كثيـر من المواقـف الاخلاقيـة الاساسيـة في الحيـاة ترتبـط بقدراتنـا الانفعالية الكامنة.

5. ان الانفعال حاله صحية لا يمكن معالجتها بالقمع لان لكل شعور قيمة ودلالة بقدر ما تعالج بالموازنة من خلال ضبط النفس وعدم الافراط، اذ ان قمع العاطفة يجعل الحياة بعيدة عن ثراء الروح.
6. ان استخدام المشاعر لا يعطل عمل المديرين في انجاز القرارات السليمة، وان القرارات الصارمة الجائرة وحدها تلك التي تتطلب تحييد العاطفة.
7. لم يهتم الادب التنظيمي بدور التجارب الشعورية الاعتيادية في الحفاظ على العلاقات التنظيمية، ولم يجري اشباعها كاملاً لها، اذ ان النتائج السلبية والايجابية التي اشير اليها تجاه الاقران والمسؤولين تحتاج الى دراسات معمقة لم تجري معالجتها لحد الان.
8. ان التجارب الشعورية لاعضاء المنظمة (رؤساء ومرؤسين) تشكل الحصيلة الشعورية المتجانسة التي يمكنها التاثير في علاقات العمل، وان هذه التجارب الشعورية تنمو بنمو ابعاد الذكاء الشعوري والذي بدوره سيكون مصدراً لتوليد التجارب الشعورية الناضجة، في حين تكون قدرات المجموعة التي تعاني افرادها من الامية الشعورية **(Emotioal literacy)** مقيدة للمجموع العام للقدرات الشعورية الجماعية.
9. يعد بناء راس المال الاجتماعي التنظيمي وشبكات العلاقات عوامل مهمة ترصين العواطف واستقرارها كما تعد من العوامل الابتدائية للنمو الشعوري في المنظمة.
10. تسهم الثقه التنظيمية بوصفها بعداً مهماً من ابعاد راس المال في خلق شبكات العلاقات المتفاعلة.
11. ان هناك وظيفة دفاعية للعواطف لخلق احساس لدى الانسان بهويته وتوجيه اتخاذ قراراته العقلية.

12. ان القدرة على التحكم بانفعالات الاخرين هي جوهر المهارة في العلاقات معهم، وتكمن قدرة القائد الاداري الناجح في مهاراتة الشعورية في ان يكون على معرفه تامة بتفاصيل انفعالات الاخرين من خلال حميمية علاقاته بهم وثقتهم التامة بصواب رايه حتى يقبلون به ويؤثر فيهم.
13. ان الذكـاء الشعوري هو حصيلة شعورية وليس حصيلة الذكـاء العام، وانه شيء يمكن تعليمة وتطويره من خلال برامج تدريبية توثر في اعادة تربيه المخ الانفعالي، فالقشرة القبلجبهية تستطيع ان تلطف او تكبح جماح اللوزة، ومع ذلك لابد للانفعال ان يظهر في البداية، ولكننا نستطيع من خلال التعليم الانفعالي المتكرر ان نقرر عندما تأتينا الثورات الانفعالية ان نتحكم في فترة بقائها او التخفيف من وطأتها، اذ ان الشفـاء السريع من هذه الثورات احد علامات النضج الانفعالي.
14. هناك علاقه بين نجاح القاده والمديرين والحصيلة العامة للذكاء الشعوري وهو يعد المحرك البارز لكل مستويات الإدارة.

هـل توجـد هنـاك اليـا شعوريـة ترتقـي بمشاعـر المديريـن وتكسبهـم قـدرات شعورية مميزة؟

لاشك ان هناك طرائق واليات كثيرة يمكن ان ندرب بها ومن خلالها الانفعالات ونجعلها تحت السيطرة يمكن ايجازها بالاتي:

1- لكي يكون القائد الاداري (الشعوري) ناجحاً في ادائه فان واحده من اساسيات هذا النجاح هو معرفة ما الذي يسبب المشاعر او يحركها، وبذلك فهو يحتاج الى ان يتحرى معتقدات الافراد التي تعد سبباً في التاثير على قدراتهم على التصرف وكيفية عمل الاشياء، اذ ان الكثيـر منهـم يعطـي او يمنـح نفسـه وسائـل او توجيهـات يائسـة او متشائمـة او يفتـرض لنفسـه افتراضـات سلبيـة تثبـط

عزائمـه، وهنـا يسعـى القائـد الاداري لإثارة الامـل لديهم والذي سيكون عاملاً مساعداً ومفيداً جداً لتخليصهم من الوقوع تحت مخاطر التوجيهات الذاتية السلبية والافتراضات غير الواقعية.

2- اذا كانت المشاعر مصدراً لتولد القوة الشعورية لدى الانسان فان عقلنة هذه القوة سيعود بالاتزان الشعوري، لذا يجب ان نمنخ هذه القوة قدراً من الذكاء، من خلال تدريب المشاعر وارهافها وذلك باستثارة محتويات الخزين الداخلي الذي يذكر الشخص بانتصاراته وابداعاته طوال حياته، ليتاكد من انه يمكن ان يكون بوضع مماثل ان لم يكن افضل.

3- ان يسعى القائد الاداري (الشعوري) الى ايجاد طرائق ذكية للتعامل مع حالات الغضب والخوف او القلق او التوتر والحزن، وذلك بتحري مسبباتها ومدى اسهام الشخص في تضخيمها والمحاولة لتغير الاطار المعرفي لدى من يقع تحت طائلة الاوهام والقلق والخوف.

4- ان يعتمد القائد الاداري (الشعوري) الطرائق الفاعلة في تهدئه الذات عندما تثار حفيظتها، ولابد ان يسأل نفسه، ما الذي يحدث عندما تتحكم المشاعر بزمام الامور؟ وهل تستطيع المشاعر عندما تتقاطع ان تصل الى نهاية واحده؟ واذا ما وصلت الى هذه النهاية هل ستكون نهايات ايجابيه؟.

5- ان يسعى الافراد من خلال التدريب الى امتلاك القدرة على خلق نتائج مثلى في علاقاتهم المشتركة مع انفسهم ومع الاخرين، والذي بدوره ياتي من خلال الادراك (او الاحساس) بالشعور واستخدام هذا الشعور لمساعدة الافكار في فهم المشاعر بغرض ادارتها ادارة سليمة.

6- التحكم في النزوات والدوافع نحو الاشباعات وذلك من خلال القدرة على تنظيم الحالة النفسية للفرد ومنع الاسى والالم والصراع في السيطرة على الافراد وشل قدرتهم على التفكير.

7- التحرر من الانفعالات وعدم المبالغة في الفرح او الترح والخضوع لحكم الظروف القاهرة من دون تذمر وهذا ياتي بالهدوء ورباطة الجأش.

8- السعي الى حميمية العلاقات مع الاخرين وتطوير مهارات التحكم بانفعالاتهم، اذ ان حميمية هذه العلاقات هي التي تقود الى خلق الثقة بنا وبالتالي بصواب راينا.

9- التعامل بلطف تجاه الحالات الخاطئة وتقليص الاهانات اللفظية والشجارات في جو العمل والتعبير عن الغضب بشكل ملائم .

10- تحاشي السلوك العدواني او دعمه لدى الاخرين.

11- تجاوز الثورات الانفعالية بعد حدوثها بشكل سريع وعدم الوقوع تحت تاثيراتها النفسية السيئة لمدة طويلة، وقد يكون الانسحاب المفاجئ من المناخ المنفعل ولو للحظات، عاملا ملطفا للثورات الانفعالية.

12- اذا كانت الكفاءة الانفعالية هي تراكم شعوري منذ المهد اذ تعد السنوات المبكرة من عمر الفرد هي الفرصة الاولى لتكوين هذه القدرات، وتستمر في التشكيل عبر سنوات العمر فانه سوف لن يكون التدريب المتأخر جداً لاكساب الافراد الكبار قدراً مهماً جداً من الثقافة الشعورية، لذا يجب البدء بتعليم هذه الثقافة منذ الصغر من خلال التربية الوالدية البيتية، انتقالاً الى سني الدراسه المبكرة وذلك للتركيز على اكثر المهارات اهمية، والتي تنتمي جميعها الى ذكاء المشاعر وهي الثقة وحسب الاستطلاع والعزم والتحكم بالذات والتقارب والقدرة على التواصل والتعاون.

13- اعتماد الألعاب وسيلة للشفاء الانفعالي، فعندما يعيد المصابين ما تعرضوا اليه من صدمات شعورية على شكل لعبة او تمثيل الدور او اعادة روابطه مراراً تجعلهم يسترجعون الصدمة وهم امنين باعتبارها لعبة، اي اننا نحاول ان نكرر الذكرى في سياق خال من القلق وخفض الحساسية تجاهها، والعمل على ربطها بمجموعة من الاستجابات غير الناتجة عن الصدمة. ان الصدمه تكون قد جرى تجميدها في اللوزة بشكلها

المرعب وليس من الممكن تركها على حالها لذا فاننا يجب ان ندع المصاب ان يتحدث عن لحظة الرعب التي تعرض لها.

14-ان هذه المحاولة الفكرية في كتابة هـذا الفصل جاءت لتمنح القيادات الادارية رؤية عن المهارات الشعورية وكيفية فهمهـا بشكل ايجابي، ولا ندعي الكمال في ذلك ولكن كلنا امل في ان يتوجه المهتمين في مجـال السلوك التنظيمي للاستمرار في الكشف عن الحقائق التي لم نتوصل اليهـا هنا، وذلك من خلال التوجـه لدراسة ادارة التوتر، وادارة الارادة واداره القلـق وادارة الكفـاءة، لـدى القيـادات الادارية ومن خلال رؤيا ادارة الاعمال بالاستعانة بالعلوم الاخرى تعميماً للمعرفة.

الملحق (1) عدد مرات ورود مفردة قلب في القران الكريم

المفردة	العدد	اسم السورة	رقم الاية
قلب	**6**	الشـعراء ، الصـافات ، غـافر، ق، ق، ال عمران	**98 ،84 ،35 ،33 ،37 ،159**
قلبك	**3**	البقرة، الشعراء، الشورى	**97 ،194 ،24**
قلبها	**1**	القصص	**28**
قلبي	**1**	البقرة	**260**
قلبين	**1**	الاحزاب	**4**
قلوب	**21**	ال عمـرن، الاعـراف، الاعـراف، الانفـال، التوبـه، يـونس، الرعـد، الحجر، الحج، الحـج، النـور، الشعراء، الروم،الاحزاب، الزمر	**151 ،104 ،179 ،12 ،117 ،74 ،28 ،12 ،32 ،46 ،46 ،37 ،200 ،59 ،10 ،45**
قلوب	**5**	غـافر، محمـد، الفـتح، الحديـد، النازعات	**18 ،24 ،4 ،27 ،79**
قلوبكما	**1**	التحريم	**4**

المفردة	العدد	اسم السورة	رقم الاية
قلوبكم	15	البقـــرة، البقـــرة، ال عمـــران، ال عمـــران، ال عمـــران، الانعـــام، الانفـــال، الانفـــال، الانفـــال، الاحـزاب، الاحـزاب، الاحـزاب، الفتح الحجرات، الحجرات	126، 103، 225، 74 5، 70، 11 10، 46، 154، 14، 7، 12، 53، 51،
قلوبنا	6	البقره، ال عمران، النساء، المائـدة، فصلت، الحشر	10، 5، 113، 155، 8، 88
قلوبهم	68	البقرة، ال عمران، النساء، المائـدة، الانعام، الاعراف، الانفال، التوبة، يونس، الرعد، النحل	،118،9،3،10،7،167 ،56،7 67،52،41،13،43،35،100، 49،2،8،15،45،60 ،63،63 64،77،27،125،110،93، 108،22 28، 88 ، 87،
	19	الاسراء، الكهف، الحج، المؤمنون، الانبياء، الحديـد، المجادلـة، الحشـر، الصف، المنـافقون، المـدثر، النـور، الاحـزاب، سـبأ، الزمـر، محمـد، الفتح، الحجرات، المطففين.	35، 54،53،53، 57،14 46 14،2، 22، 3،16،16 63،60 60،26،12، 50، 31، 3، 5، 29،20،16 23،22، 23، 14 ،3 26،18،11،
الناصيه	2	العلق	15
ناصيتها	1	هود	56
النواصي	1	الرحمن	41

الفصل الثاني

كيف تكون مديراً شعوريا ناجحاً

محاولة تطويرية لمهارات المديرين في إطار فلسفة فرق العمل والذكاء الشعوري [1]

(1) الجنابي، فارس عبد الله والساعدي، مؤيد يوسف نعمة، 2004 ، فاعلية الذكاء الشعوري في بناء فريق العمل بحث استطلاعي لأراء عينه من العاملين في مجموعة من المصارف العراقية، مجلة التقني، هيئة التعليم التقني، بغداد، المجلد ، العدد،1 ص .

تـــوطئـــة:

اصبحت الحقائق الانسانية اليوم اكثر أهمية من اي وقت مضى في تحقيق الكفاءة والفاعلية للمنظمات، فلم يعد امتلاك التقنيـات المتقدمـة العامـل الحاسـم لوحـدة في تحقيق الميزة التنافسية، إذ بالرغم من ان هذه التقنيات تشكل عـاملاً ضـرورياً في نجـاح المنظمة إلا انها ليست كافية للارتقاء بها إلى اعلى السلم التنافسي.

ففي عالم اليوم يحسب الف حساب لكل نشاط من اجل توفير مناخ عمل جيـد، لاسيما وان معظم الأعمال المهمـة والانشطـة الرئيسـة يجـري انجازهـا عـن طريـق المجاميع وفرق العمل.

اننا في هذا المجال نعني بالحقائق الانسانية هو مـا يجعـل الأفـراد ان يكونـوا اكثـر فاعلية في عملهم وحياتهم الشخصية إذ قدم (باسكال واثوس، 1986: 12 - 13) في كتابيهما (فن الإدارة اليابانية) مدخلاً من سبعة متغيرات اسموها (الأسات السبعة) **(Seven S's)** اكدا فيه ان الشركات الامريكية امتازت بالاسات الصـلبة **(Hard S's)** وهـي الهيكـل (**Structure**) والاسـتراتيجية (**Strategy**) والانظمـة **(Systems)**، في حين امتازت الشركات اليابانية بالاسات الناعمة **(Soft S's)** وهي المهـارات **(Skills)** والملاك (**Staff**) وأهداف المـرؤوسين (**Subordinate Goals**) والأسلوب (**Style**)، واتساقا مع هذا المدخل فان الاسات الصلبة لم تعـد وحـدها المسـؤولة عـن مـا يجعـل الأفراد اكثر فاعلية من دون ان تشترك معها الاسات الناعمة.

يأتي هذا الفصل ليسلط الضوء على دور الذكاء الشعوري بوصـفه عامـل مهـم من العوامل التي تكسب فرق العمل الفاعلية التي يمكن من خلالها ان تقلل مـن وطـأة الإعجاب اللانهائي بالآله، بوصفه واحدة من المهارات الفكرية الجماعية التي تعزز من الأداء الكلي للمجموعة او الفريق.

الغاية الفكرية للفصل:

تنطلق الغاية الفكرية للفصل اساسا من ضعف الاهتمام بتأثير الحقائق الانسانية على كفاءة وفاعلية المنظمات وضعف القدرة على تشخيصها وقياسها، ومن بين هذه الحقائق الانسانية الذكاء الشعوري او ما يسميه البعض(الذكاء العاطفي)، إذ ان هذا النوع من الذكاء يتعلق بمشاعر الفرد ومهاراته الاجتماعية وقدرته على فهم ذاته وتنظيم نفسه ودافعيته وقدرته على فهم المكونات العاطفية للآخرين والتعامل معهم، والتي تصب في نهاياتها بقدرة الفرد وقابليته على إخضاع اهدافه الخاصة للأهداف العامة للفريق بما يؤمن حالة من التلاؤم السلوكي، بوصف هذه القدرة كونها عنصر مهم من عناصر رأس المال الاجتماعي الذي يؤدي في المحصلة إلى تعزيز قيمة المنظمة بشكل عائد اجتماعي، لذا يمكن استنباط الغاية الفكرية هنا من ان الدراسات والبحوث السابقة درجت على صبت اهتمامها على تشخيص إجراءات العمل التي تميز الفرق الأكثر نجاحاً وذلك بتشخيص الحاجة إلى التعاون، المشاركة، الالتزام بالأهداف... .الخ، ويبدو ان الافتراض القائم هو انه ما ان يتم تشخيص هذه الإجراءات فانه سيجري تقليدها ببساطة بواسطة الفرق الأخرى وبنفس النتيجة، وهذا تصور ليس صحيحاً إذ ان التعاون والمشاركة والالتزام بالأهداف قد يكون مقيداً بقواعد وإجراءات وقوانين يمكن تطبقها بالشكل نفسه في منظمات أخرى، ولكن كيف يمكن تقليد الذكاء الشعوري؟ طالما انه يتعلق بجانب غير مرئي.

المحور الاول

فلسفة الذكاء الشعوري

سيتعامل هذا المحور مع عدد من الموضوعات التي تجسد فلسفة الذكاء الشعوري بشكل متتابع، اذ سنركز على المفهوم والبناء والعوامل والابعاد المكونة له فضلا عن المستويات والمعايير والنماذج، وكما ياتي:

اولاً: مفهوم الذكاء الشعوري (Emotional Intelligence):

قد يتبادر إلى الذهن سؤالاً مفاده هل ان هناك علاقة بين الذكاء والشخصية؟ والجواب هو ان الذكاء في بعض مواضعه يقترب إلى الصفة الشخصية إذ وصف (McKenna , 2000: 47) الذكاء بانه القدرة على تبني التنويع في حالات تكون جميعها قديمة وحديثة، وفي نفس الوقت القدرة على التعلم او القابلية على التعلم، وفي استخدام المفاهيم الخيالية لغرض الاتساع في استخدام العديد من الرموز والأفكار في وقت واحد.

وفي السنوات الأخيرة طور مفهوم الذكاء من قبل (Singer & Salovy) إذ أشار إلى ان الذكاء الشعوري يتعلق بمشاعر الفرد ومهاراته الاجتماعية ويتضمن اربعة ابعاد هي الانسجام الشعوري والإدارة الشعورية والدافع الشخصي ومهارات الأداء الشخصية، واوضح بان الذكاء الشعوري يظهر من خلال كفاءات متنوعة منها القدرة على التكيف، والسيطرة على الذات، والتقمص العاطفي، والاتصال الفاعل، والصراع على الإدارة، والتعاون والعمل الجماعي، وعلى هذا الأساس وصفت (لندا كيفان) نائبة رئيس الهيئة التنفيذية في (City Bank) الذكاء الشعوري بانه المقدمة المنطقة التي تشكل الأساس لكل تدريب اداري (Mckenna , 2000 : 177) ويحدد (McKenna) ماهية الذكاء الشعوري عندما يصفه بانه شيء يعلم الناس وانه موجود في داخلهم، إلا انه لم يتم التعبير عنه جيداً في السابق كما هو الان، وهو بنفس

الوقت شيء يمكن تعلمه إذ رأى (Golman , 1998 : 98) اننا نستمر بـالتطور طـوال حياتنا ونتعلم من تجاربنا، وان الناس كلما يتطورون نحو الأحسـن فالأحسـن في هـذه القدرات كلما اصبحوا اكثر براعة في التحكم بمشاعرهم الخاصة وأهوائهم، وفي تحفيـز انفسهم على شحذ تقمصهم العاطفي ومهاراتهم الاجتماعية.

ولعل (Golman) قد وضع النقاط على الحروف عنـدما اوجـز مفهـوم الـذكاء الشعوري بقولـه نحـن نبنـي الذكـاء الشعـوري خـلال حياتنـا ونسـميه في بعـض الأحيان (بالنضج).

ثانياً: بناء الذكاء الشعوري في فرق العمل:

ان للـذكاء الشـعوري دوراً خطـيراً علـى فاعليـة القـادة إذا مـا قلنـا ان تـوافره بدرجات بين القادة يعطيهم تسلسلاً تنافسياً، وحسبنا ان نرى ان رؤساء فـرق العمـل على سبيل المثال يتميزون عن بعضهم بما يمتلكونه من خصـائص تكـون محـدودة عنـد بعضهم ووفيرة عند بعضهم الآخر، إذ ان الأداء العالي لهم يعتمد في جانب كـبير منـه على كل من الشعور والتفكير وهـذا مـا ايـده (Dearlove, 1999: 7) الـذي وضـع تقريراً اوضح فيه بان اغلب الشركات تقوم بإعادة تقييم القيـادات الـتي تحتاجهـا مـن خلال التأكيد على البعـد الشـعوري، واسـتنتج (Gibb, 1995: 62) بـان اغلـب القـادة اللذين لمعوا ثم اختفوا في أهم مراكز القيـادة في أمريكـا كـان سببـه العجـز الداخلـي الشخصـي في علاقـات العمـل الضعيفـة، والتعلـق بالسلطـة اكثـر مـن قدرتهـم على أدارتهـا فنيـاً وشعورياً.

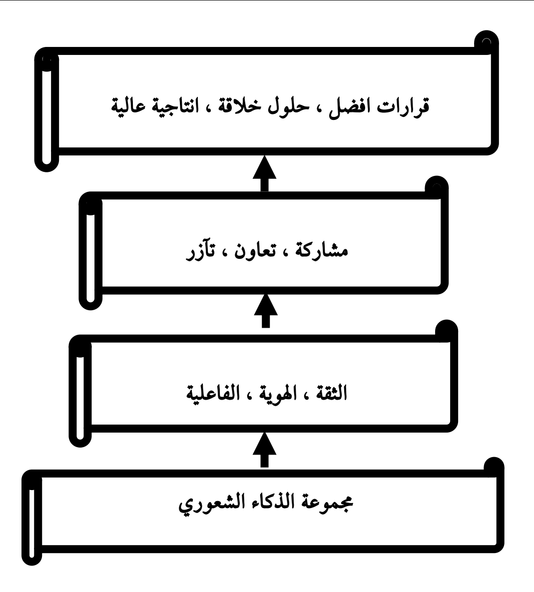
ولغـــرض تسليـــط الضـوء علـى كيفيـة تـدعيم السـلوكيات لمجموعـة الـذكاء الشعوري وصولاً بهـا إلى بنـاء ذكائهـا الشـعوري لابـد مـن تنـاول الموضـوع بشـكل متسلسل وحسب الآتي:

1. عوامل فاعلية الفريق ومعايير الذكاء الشعوري:

ان التصور الذي كان سائداً من ان الذكاء الشعوري بوصفه كفاءة فردية لم يعـد يناسب الحقيقة التي تعمل بها اغلب منظمات اليوم الـتي سـارت باتجـاه انجـاز مهامهـا وتحقيق اهـدافها عـن طـرق الفـرق، لـذا فـان حاجـة المديريـــن اليـوم كمـا يصـفها **(Droskat &wolff , 2001: 59-63)** هي حاجة ماسـة لايجـاد السـبل لجعـل الفـرق تعمل بشكل افضل وان الفرق تطور ذكائها الشعوري من اجل تعزيز أدائها الكلي.

ان منطق العمل بالفرق قد ركز على تشخيص إجراءات العمل التي تميز الفـرق الأكثر نجاحاً، اي تشخيص الحاجة إلى التعاون والمشاركة والالتزام بالأهـداف إلى غـير ذلك، فلا اختلاف في ان المصدر الحقيقي لنجاح الفريق يكمن في الشـروط الأساسـية التي تسمح ببروز إجراءات العمل الفاعلة وذلك بجعـل الأعضـاء ينهمكـون بهـا مـن أعماق قلوبهم بشكل كلي.

وأشـار الباحثـان بـان هنالـك ثـلاث شـروط مهمـة في فاعليـة الفريـق عنـدما تغيب فان تكوين عواطف التعاون والمشاركة ما تزال ممكنـة إلا ان الفريـق لـن يكـون فاعلاً كما يجب، لان أعضاء الفريـق سوف يميلون إلى التكتـــم بـــدلاً مـن الاندمـــاج الكلي **(Droskat & wolff , 2001, 63)**، ولكـي يكـون الفريـق شديـــد الفاعليـــة فانـه بحاجـة إلى خلـق معاييـر الذكـاء الشعـوري (المواقـف والسلوكيـات التي تصبـح في النهايـة عـادات) والتي تدعـم السلوكيـــات الخاصـة ببنـاء الثقـة وهويـة المجموعـة وكفـاءة المجموعـة، إذ ان الحصيلـة ستكـون هـي الانـدماج التـام في المهمـات، وكمـا يبينها الشكل (1):



الشكل (1) انموذج فاعلية الفريق
Scource: (Druskat &Wolff, 2001:83)

2. ابعاد الذكاء الشعوري:

اسهم (**Singr & salovy**) في تطوير مفهوم الذكاء الشعوري وجرى تعميم هذا التطور من قبل (**Golman ,1998**)، ويلاحظ ان هناك تطابقاً بين ما جاء به الباحثان وما أشار اليه (**Gardner, 1983: 10**) عندما اشار إلى ان الذكاء الشعوري يتعلق بمشاعر الفرد ومهاراته الاجتماعية متجسداً بأبعاد أربعة هي:

أ . **الانسجام الشعوري:** ان الشخص الجيد في قراءة مشاعره تكون لديه القابلية على التعاطف مع الآخرين وتحسس مشاعرهم.

ب . **الإدارة الشعورية:** توصف بانها القدرة على ترفيه الشخص لنفسه، وعلى سبيل المثال قدرته على ايقاف المزاج العصبي من خلال النزهة للمشي خارج موقع العمل مثلاً، اذ يستطيع الفرد من خلال الإدارة الشعورية ان يمتلك رباطة الجأش من خلال التأكيد على ان مشاعر الغضب او الحزن لا تستطيع قهره.

ج . **الدوافع الشخصية:** ان الذين يتبارون للحصول على إشباعاتهم فوراً يكونوا اكثر استعداداً وولعاً بالجدل والخصام والصراع والقدرة القليلة على احترام الذات، بما يولد لديهم ضغطاً نفسياً كبيراً، وهنا يتجلى الذكاء الشعوري في قدرة الفرد على تأجيل إشباعاته لرغباته والتأثير في دوافعه الشخصية من خلال الانتظار وعلى سبيل المثال الحصول على شئ ما لاحقا بدلاً من الحصول عليه فوراً، وبذلك يعكس الشخص ملائمته الاجتماعية واعتماديته على نفسه اكثر من الآخرين المتأهبين للحصول على رغباتهم فوراً من دون انتظار.

د . **مهارات الإدارة الشخصية:** وتعني القدرة على معالجة الحالات التي يمر بها الفرد من دون التأثر بها، وهؤلاء أشخاص تكونت لديهم مهارات اتصال شخصية مكنتهم من ان يكونوا فاعلين في إخماد الصراع والتقليل من حدة الاوضاع المتوترة.

وخلاصة هذه الأبعاد وكما أشار لها (**Golman, 1998: 102**) هي ان الكفاءة الوظيفية التي تعتمد على هذه الأبعاد والتي تكون الذكاء الشعوري سوف تلعب دوراً كبيراً في تحقيق المعدل الاول للأداء إذا ما قيست بتأثير المهارات الفنية التي يمتلكها الفرد، إذ لاحظ ان الذين يمتلكون صفات خاصة غالباً ما تكون لديهم اتصالات شخصية راقية ويكونون جيدين في التأثير بالمواقف وامتصاص التوتر او التقليل منه.

3. مستويات بناء الذكاء الشعوري في الفريق:

أشار (**Golman**) في كتابه (الذكاء الشعوري) إلى الميزات الرئيسة للفرد الذي يتمتع بدرجة عالية من الذكاء الشعوري، إذ انه سيكون مدركاً للعواطف وقادراً على ضبطها وهذا الإدراك والضبط كلاهما موجهاً داخلياً لذات الشخص وخارجياً للآخرين، وبذلك تكون الكفاءة الفردية على وفق نظرته تنبع من ادراك وضبط الفرد، والكفاءة الاجتماعية تنبع من أدراك الفرد وضبطه مشاعر الآخرين.

وإذا ما انتقلنا إلى الذكاء الشعوري للفريق فانه، بلا شك سيكون اكثر تعقيداً من الذكاء الشعوري للفرد لان الفريق يتداخل على مستويات اكثر وان عدم

الكفاءة الشعورية لاي مستوى من هذه المستويات يسبب اختلالاً وظيفياً وان هذه المستويات تكمن في:

أ. **المستوى الفردي:** تبرز من خلال هذا المستوى اساليب تعامل المجاميع الذكية شعورياً مع مشاعر أعضائها فعندما لا يكون أحد افراد الفريق يعمل على طول الموجه الشعورية للآخرين يبرز دور الفريق في إذكاء ذلك الفرد شعورياً مقارنة بالآخرين، إذ ان هذا الفرد لا بد له ان يتفهم ويدرك مشكلة الفريق كما يدركها باقي الأعضاء، وهذا ما نقصد به ان امتلاك المعايير التي تشجع على التفاهم بين الأفراد ربما يسهل الإدراك، لذلك لا بد للفريق من ان يعمل على سماع مشاعر اعضاءه والاهتمام بها وفهمها لان ذلك سيحسن أخلاقيات الأعضاء ويزيد من رغبتهم في التعاون.

ولو كان لدينا فريقاً من اربعة أعضاء عليهم ان يتخذوا قراراً في موضوع معين وقد اتفق ثلاثة منهم وكان للرابع راي آخر وبقصد حسم الموضوع فان العديد من الفرق تلجأ للتصويت بالأغلبية، لكن المجموعة الذكية شعورياً بشكل اكبر سوف تتوقف اولا لسماع الاعتراض، وسوف تسأل ايضا فيما إذا كان الكل يدعم القرار تماماً؟ وحتى لو ظهر ان هناك إجماعاً كهذا سوف تسأل، هل هناك وجهات نظر لم تسمع لحد الان. او اننا فكرنا بما يكفي وبشكل كامل؟ **(Drusket & Wolff , 2001 : 83)** إلا ان العديد من الفرق تلجأ وتتعمد إلى إزالة الشعور الحسي من العمل عن طريق جمع وتركيب وجهات النظر بطريقة ميكانيكية، وان المدخل الأكثر تأثيراً في وجهات النظر هو في التأكد من ان أعضاء الفريق يشاهدون احدهم الآخر وهم يقومون بالجهد للتشبث بوجهات نظرهم، إذ انه بهذه الطريقة يكون لدى الفريق فرصة اكبر لخلق نوعية من الثقة التي تقود إلى مشاركة اكبر بين أعضاء الفريق.

ان التفاهم بين الفريق والعضو لا بد ان يقود إلى ضبط عواطف الفرد، ولابد ان تكون كذلك موازنة بين تماسك الفرد وشخصية العضو، وقد اثبتت الدراسات ان اشد

الوسائل بناءاً في ضبط عواطف أعضاء الفريق هي تأسيس المعـايير الخاصـة بالمواجهـة والاهتمام في داخل المجموعة، إذ انه قد يقوم عضو الفريق بسلوك يتعدى الحـدود وان على الفريق ان يشعره بسهوله في تأشير خطـأه (Drusket & Wolff , 2001 : 88)، وقد نسوق امثلـة فـي هذا الخصـوص لتقريـب المعنـى ميدانيـاً، إذ ان عضـوة في أحـد الفـرق المصنعـة قـررت تمديـد إجازتهـا بشكـل انانـي وقبـل ان يمضـي وقتـاً طويلاً جاءها أحد زملاءها قائلاً (ماذا تفعلين اخرجي للعمـل فريقـك بحاجـة إليـك) (Drusket & Wolff , 2001 : 89) وقد شعرت هذه العضوه ان دورهـا في الفريـق على قدر من الأهمية دونما ان تفسر ذلك بسوء نية، كما ان استخدام المزاح والمـرح في بعض المواقف قد يعتمد في تأشير خطأ العضـو كمـا هـو شـان الإطـراء، فقـد حضـر احدهم متذمراً لعدم ملائمة موعد ومكان الاجتماع وقـد اعلـن عضـواً آخـر في بـدء الاجتماع ان الفريق يثمن التضـحية الـتي يقـدمها هـذا العضـو المتـذمر إذ انـه يحضـر الاجتماع بالرغم من عناء المسافة وعسر الوقت وعندها تغير موقف هذا العضو بشكل جذري معرباً عن شكره لتفهم الفريق لاوضاعه.

ب. **العمل مع مشاعر المجموعة:** ان امتلاك معايير لـلإدراك الـذاتي لـدى المجموعـة للحالـة الشـعورية ومواقـع القـوى والضـعف وحـالات التفاعـل بـين الأفـراد وإجراءات العمل تعتبر جزءاً حاسماً من ذكاء المجموعـة الشـعوري الـذي يسـهل فعاليتها وراى (Drusket & Wolff , 2001: 88) ان الفرق تحصل على ذلك من خلال تقييم الذات والتماس ردود الأفعال لدى الآخرين، إذ ان الفـرق الكفـوءة شعورياً لا تضع الأقنعة علة عيونها وان لـديها القـدرة الشـعورية علـى مواجهـة المعلومات المهمة بكفاءة، وقد تلجأ بعض فرق العمـل لمعرفـة أراء الآخـرين مـن خلال الزبائن او المجهزين او المنافسين كما تلجأ بعض وكالات الأعلام لمنافسـات صناعية سنوية تعدها مصدراً مهما لمعرفةً ألآراء.

ان فرق العمل ترسي معايير تقوي قابليتها على الاستجابة بشكل فعال إلى نوع من التحديات الشعورية التي تواجهها يومياً ويمكن ان توفر هذه المعايير أشياء ثلاث لهم هي:

1. **ايجاد مصادر للعمل مع العواطف:** إذ ان الأعضاء يستعملون هذه المصادر لكي يتعاملوا مع عواطف المجموعة، واحد هذه المصادر المهمة هو (المفردة الشائعة في الوسط الاجتماعي التي تشيع الارتياح او الفكاهه والتي قد تكون جزء من الموروث الشعبي) التي يتداولها أعضاء الفريق للتنفيس عن الخيبة او الإحباط.
2. **بناء بيئة ايجابية:** عندما تحصل ظروف خارجية تؤدي إلى خلق جو من السلبية حول أعضاء الفريق فان رئيس الفريق يقاوم بوعي إغراء الانحدار في الشكوى واللوم.
3. ويعد التأكيد على فاعلية حل المشاكل واحداً من أقوى المعايير التي رايناها في بناء قدرة المجموعة على الاستجابة للظروف ذات التحديات الشعورية، وكثيراً ما يحتاج الفريق من متطلبات تقع خارج نطاق سيطرته المباشرة، ولكن بدلاً من التراجع فقد يعمل الفريق بجد ليحصل على ما يريده من الآخرين.

ج. **العمل مع المشاعر خارج المجموعة:** انه النوع الأخير من الذكاء الشعوري الذي يجب ان يتحلى به اي فريق ذو أداء عالي يخص العلاقات المتداخلة، بالضبط كما يجب ان يكون الفرد مهتماً بعواطفه وعواطف الآخرين، وان على المجموعة ان تنظر داخلياً وخارجياً من الناحية الشعورية إذ ان تداخل وجهات النظر مهم جداً خاصة في الحالات التي سيكون فيها لعمل الفريق اثر مميز على الآخرين في المنظمة، وقد تلاحظ حالات كثيرة تكون فيها الفرق معجبة بحلولها بحيث انها تتفاجأ عندما لا يشاركها الآخرون في المنظمة حماستها، كما ان بعض أهم الفرق الذكية شعورياً كانت تندمج بمضمون منظماتها الاوسع بحيث انها تؤثر في كيفية تشكيل احتياجاتها وانجازاتها وان على الفريق ان يكون ملماً فعلياً بالاحتياجات

والأحاسيس الخاصة بمجموعة أخرى ضمن المنظمة، لاسيما وان عمـل المجموعـة قد يكون مكملاً لعمل المجموعات الأخرى.

4-بناء المعايير داخل الفريق:

كما هو معروف ان كـبرى الشـركات تعتمـد اليـوم علـى عمـل الفـرق في أداء مهامها بعد ان كانت إلى وقت قريب تعتمد عمل الأفراد وقد يحصل الفريـق علـى اي شئ (مدخلاته من المواد، والموارد البشرية... الخ) إلا اننا نرى انه يفشل في تحقيق اهد أفه بالشكل المطلوب وذلك لافتقاده إلى المجموعـة الذكيـة شـعورياً، وافتقـاد المجموعـة للمعايير هو سبب رئيسي في الإخفاق والتوصل إلى مجموعة ذكية شعورياً إذ ان المعايير التي تبني الثقة وهوية المجموعة وكفـاءة المجموعـة هي مفاتيـح نجــاح الفريــق، لـذلك فان السؤال الذي يواجهنا هـو كيـف تـأتي المعـايير القويـة؟ ومـن ايـن؟ وقـد حـدد (Drusket & Wolff, 2001:89) الإجابــة علــى هــذا السـؤال بخمسـة اتجاهـات أساسية هي:

1- القادة الرسميون للفريق.

2- القادة غير الرسميون للفريق.

3- الاتباع الشجعان.

4- بواسطة التدريب.

5-بواسطة الثقافة التنظيمية الأكبر (ثقافة المنظمة):

عندما يتكون الفريق مـن افـراد ذوي ثقافـات عديـدة مختلفـة يـبرز دور القـادة الرسميـون، فقـد يلجـأ القائـد إلى اعتمـاد الأسـلوب الروائـي (الاجتماعـات بـدون استعمال الطاولات)، وبذلك يستطيع القائد الاقتراب من السبب ومعالجته عن طريق التحدث فيما إذا بدا له ان المجموعة قد تفرقها الاجتماعات الرسمية، لذا فان الطرائـق التي من خلالها يعـزز القائـد الرسمـي للفريـق او اي عضـو آخـر في الفريـق الـذكاء الشعوري عادة ما تكون اكثر حذاقة (رقة) رغم انها قوية وذات سلطة، كذلك الحـال

في القادة غير الرسميون اللذين يكون تأثيرهم شعورياً في أساسه باعتماد قوة التأثير العاطفية التي تشد القائد غير الرسمي بالفريق.

كما ان التدريب يقطع شوطاً كبيراً في زيادة الإدراك الشعوري وتوجيه الآخرين على كيفية ضبط عواطفهم وهذا ما درجت عليه منظمات كثيرة في اعتماد دورات تطوير القيادة والمفاوضات والاتصالات، وأخيرا فان تأثر أعضاء الفريق بالثقافة التنظيمية للمنظمة لاسيما تلك المنظمات ذات التاريخ الطويل والحافل بضبط عواطف الموظفين عن طريق الكبت فان التغير لا محال آجلا أم عاجلا.

ثالثاً: نماذج الذكاء ومقاييسه:

ان اختبارات الذكاء تقيس القدرة العامة للذكاء، وقد تمثلت هذه الاختبارات باختبارات الذكاء المؤقتة التي نصح بها (**Binet**) عام (1905) و (**McKenna , 163: 2000**) في فرنسا، وفي الأساس كانت هذه الاختبارات موجهه للأطفال الذين يعانون من التعلم البطيء بغية تحديث مناهج الدراسة الاعتيادية، إذ أشار (**Binet**) في حينه إلى ان الذكاء يقاس بواسطة مهام تتطلب استخدام العقل وقدرات لحل المشاكل اكثر من ان يقاس بتحريك المهارات الملحوظة، وقدم نموذجاً لاختبار لفظي وأدائي بنفس الوقت، وقد طلب ان تنفذ اوامر بسيطة وان يحدد أشياء متعارف عليها وعلى سبيل المثال التفكير بانغام معينة وتوضيح كلمات محددة، وقد أعقبه عام 1939 (**Wechsler, 1981: 7-9**) إذ يعد مقياسه اول اختبارات الذكاء الذي استخدم بصورة كبيرة، وهو يتكون من جزئين جزء لفظي وجزء أدائي وهما يولدان تسجيلات منفصلة عن بعضهما.

ولكن في الخمسينيات تبين لـ(**Binet**) ان الطفل البطيء التعلم او الغبي هو نوعاً ما يكون طبيعياً ولكنه متخلف في نموه العقلي، ولهذا فان هذا الطفل قد يستنتج نتيجة عند الاختبار الاعتيادي عندما يجري اختباره مع طفل اصغر منه في عمره الزمني، ولهذا فان العمر العقلي للطفل سريع التعلم يكون أعلى من عمره الزمني، أما عمر الطفل البليد ونموه العقلي يكون اقل من عمره الزمني، وهذا يضعنا أمام استنتاج ان الزمن

يرتب للفرد مقداراً من الذكاء التراكمي، إذ يكون النضج بفعل الزمن دالة هذا التراكم بوصفه حد أدنى يتناسب مع عمره، ويتساوى هذا الحد عند الأفراد الاعتياديين بافتراض تساوي فرص التعلم ونوع الثقافة ونوع المحفز، الجو العاطفي للمنزل، الحوافز المناسبة للانجاز، التغذية الصحية ويتقدم عند الأفراد غير الاعتياديين، لذلك عندما نجمع التراكمات الذكائية لشخصين بنفس العمر لا يمكن ان نتوقع تساويهما إذ لا يبقى للفروق الفردية معنى هنا وبذلك فان العمر العقلي والعمر الزمني يختلفان بشكل يمكننا من ان نقيس ونشير إلى اي منهما ذكي والآخر متخلف في ذكاءه.

ان الكثير من الباحثين قد تأثروا بنموذج الذكاء الذي قامت به مجموعة من المتأثرين به مثل (**Thurston**) و (**Guildford**) حتى عام (1960) وقد ظهرت نماذج جديده تأثرت بالتطور الحاصل في علم النفس بتركيزه على ترتيب نماذج المعلومة، وخلاصتها، ان هذه النماذج هي محاولة لفهم الذكاء على أساس الترتيب الشفوي الذي يحصل عندما ينشغل الأفراد بفعاليات ثقافية وعلى سبيل المثال حل مشكلة معينة، إذ ان ترتيب المعلومة على وفق هذا الفهم كما وصفه (**Hunt & Michal, 1983: 159**) يتوقف على مجموعة من الأسئلة مثل:

ما هي المراحل العقلية التي تحدث والتي يمكن اختبار الذكاء من خلالها؟، كيفية السرعة والدقة التي تعمل من خلالها هذه المراحل العقلية؟، ما هي انواع التمثيل العقلي للمعلومة التي ترسمها المراحل العقلية؟.

وهنا يلاحظ المرء ان التركيز يكون على المحاولات لتعريف المراحل العقلية التي تكمن في التصرف الذكائي، وقد أدرك (**Sternberg, 1985: 212**) بعد عام من هذه الأسئلة وصورها بنظرية ثلاثية للذكاء صورت أداء الفرد الثقافي بثلاث طرائق:

1. **الطريقة التكوينية:** وهذه تشير إلى التفكير التحليلي الذي من خلاله تمكن الفرد من النجاح في الاختبارات .
2. **الطريقة التجريبية:** تشير إلى قدرة الفرد على التفكير الخلاق في اللحظة والتي سوف يستند فيها على تراكمه الذكائي في تحليل التجربة إلى أبعادها وعواملها، ثم

يدمجها بطريقة غير ملحوظة تشير إلى ومضة عبقرية وصيرورة جديدة (لفكرة، إشارة، فعل... الخ) غير مألوف لدى من لا يمتلكون تفكيراً خلاقاً.

3. **الطريقة الاحتوائية:** إذ تشير هذه الطريقة إلى ان يصبح الفرد واعضاً في المجتمع او من الذين يشار إليهم بالبنان، إذ ستعكس هذه المرحلة قدرة الفرد على ان يلعب اي لعبة ويتناغم معها وبها ومن خلالها في تعامله مع المحيط.

ان (**Sternberg**) قد وصف مؤدى النظرية الثلاثية بقوله ان أداء الفرد يتحكم بهذه العوامل الثلاث والخاصة بالذكاء، وقد اتخذ في راينا نظرة اشمل من تلك النماذج التي استنبطتها الطرائق التقليدية، إذ أشارت نظريته الثلاثية إلى:

1. القدرة على التعلم والاستفادة من التجربة.
2. القدرة على التفكير والمنطق العقلاني.
3. القدرة على التفكير غير الاعتيادي وغير المتوقع.
4. القدرة على دفع الشخص لنفسه لإكمال المهمات بسرعة والتي يتوقع الحصول عليها.

ومن ناحية أخرى تأتي توجهات (**Gardner**) إذ قدم هذا الباحث نموذجاً اكثر شمولاً للذكاء، فقد تبنى مفهوم انه لا يوجد شئ يدعى بالذكاء الفردي بينما توجد ستة انواع من الذكاء مستقلة واحدة عن الأخرى، وكل واحدة تعمل بوصفها نظام منفصل في الدماغ تبعاً لقوانينها وهي:

1. اللغة.
2. المنطق.
3. المكان.
4. الموسيقى.
5. القابلية البدنية.
6. الشخصية.

وقد اكد الباحث ان الانـواع الثلاثـة الاولى متعـارف عليهـا ومقاسـة مـن قبـل اختبارات الذكاء التي أجريت، أما الانواع الثلاثة الأخيرة فقـد تبـدو غـير اعتياديـة في المحتوى النقاشي لها ولكن يشعر بانه يرغب ان يتعامل معها بصـورة مماثلـة إلى الثلاثـة انواع الاولى **(Gardner, 1983: 12)**. فالذكاء الموسيقي يتضـمن القـدرة علـى أدراك النغمة والايقاع واللتان تزامنتا منذ فجر التاريخ مع بعضهما واللتان تشكلان الأساس لتطوير الكفاءة الموسيقية .

أما القابلية البدنية فهي تخص السيطرة بالنسبة للفرد على حركة جسمه والقدرة على معالجة وإدارة الأشياء، فالطبيب الجراح يكون قادراً على معالجة الأشـياء بمهـارة عالية وهو يجرى جراحة في الجهاز العصبي مثلاً. أما النوع الآخر فهو ذكاء الشخصـية والذي يمكن ان يقسم إلى ذكاء مشترك وذكاء داخلي، والاول يعـني تطـوير الحساسـية للأمزجة والطباع لأجل ان يكون الفرد قادراً على توقـع مـا سـيتم التصـرف بـه مـن حالات جديدة.

اما النوع الثاني اي الذكاء الداخلي فهو على العكـس يكـون لـه القـدرة علـى تطوير النوعية لمشاعر الشخص النفسية وأحاسيسه للتفريق بينهمـا وكـذلك اسـتخدام هذه المعلومة بوصفها دليـل للـدوافع الشخصـية وهـذا هـو حجـر الأسـاس للـذكاء العاطفي الذي نحن بصدده.

ورب سائل يسأل هل ان الأشخاص لا يحتاجون إلى تطوير جميع انواع الذكاء ام يعمدون إلى ما هم بحاجة أليه وما يكون حاجة اولى لديهم؟، والجواب ان الأشـخاص يقومـون بتطويـر نـوع مـن الذكـاء إلى درجـة كبيـرة اكثـر مـن غـيره، ولكنـه علـيهم بـنفس الوقـت تطـوير كـل نـوع مـن انـواع الـذكاء الأخـرى إلى درجـة معينـة إذ ان **(Makenna , 2000)** رأى ان هذه الانـواع مـن الـذكاء وهـي تتـداخل مـع بعضـها البعض فانهـا تبنـى على بعضهـا البعــض ولكنهــا مازالــت تعمــل كانهـا انظمـة مستقلة جزئياً.

ولا بد من الإشارة هنـا إلى ان (**Calldford, 1976: 110-113**) قـد توصـل إلى نموذج للذكاء سبق نموذج ألنظرية الثلاثية أطلق عليه (تركيب نمـوذج الـذكاء) والـذي وصف ترتيب أبعاده على وفق الآتي:

1. العمليات/ ما يفعله الشخص.
2. المحتويات/ المعلومات التي تحدد ومن خلالها تؤدي العمليات.
3. المنتجات/ الشكل الذي من خلاله تترتب المعلومات.

ولا نظن ان نموذج (**Calldford**) يختلف عن نمـوذج النظريـة الثلاثيـة للباحـث (**Sternberg**)، وعموماً ومهما اختلفت الأبعاد والنماذج فهي تخلص إلى ان الباحثين أكدوا ان الذكاء سمة يمكن تعليمها وبناءها لدى الأفراد، وهنا يمكن ان نسأل، إذا كان الذكاء سمة، كيف يمكن قياسها؟.

لقد أشار (**Makenna, 2000, 166**) إلى ان معامـل الذكــاء يمكـن قياسـه مـن خلال المعادلة:

$$\text{معامل الذكاء} = \frac{\text{العقلي العمر}}{\text{الزمني العمر}} \times 100$$

وهذه المعادلة تعني عندما يكون العمر العقلي لدى الفرد مساوياً للعمر الزمني فان معامل الذكاء ستكون قيمته تساوي (100)، وهذا ما يتمتع به الأفراد الاعتياديون وهم الأغلبية، أما إذا كان العمر العقلي اقل من العمر الزمني فان معامل الذكاء سيكون اقل من (100)، وإذا كان العمر العقلي للفرد اكبر من العمر الزمني سيكون معامل الذكاء اكبر من (100)، وقد أشار (**Makenna**) إلى ان من يمتلك (90–100) كمعامل للذكاء فانه يعد طبيعياً، وإذا ما زاد عن (130) فانه يعتبر نابغة وما بين (100–130) فانه ذكياً، أما إذا انخفض عن (70) فانه يعاني من تخلف، وقد اعتمدنا هذا المدرج في تفسير استجابات عينة من العاملين في عدد من المصارف العراقية لتحديد معامل الذكاء في الحالة التطبيقية الاتية وذلك تعزيزا للاطار الفلسفي الذي جرى عرضه انفا.

المحور الثاني
حـــالـــة تطبيقيـــة

بعد تفريغ ومعالجة استجابات الاشخاص المستهدفين لعينة من العاملين في عـدد من المصارف العراقية، ظهر ان (8,1 ٪) من المبحوثين قد حصـلوا علـى (اقـل مـن 70) درجة فأقل، وهذا ما يعبر عن وجود مشكلة ما حسـبما أشـار **:Fisher, 1998)** **297)** في مقياسه المعتمد لأغراض هذا الحالة، وبعد اجراء دراسة تتبعيـة الى مسـيرتهم العملية في مصارفهم ومن خلال اجراء المقابلات مع رؤوسائهم او مرؤسيهم وزبـائن المصارف تحقق ان سلوكهم غالبا ما اتسم بالانقباض وهم متذمرون من وظائفهم عند ازدياد عبء العمل في اوقات الذروة، كما سجلوا اكبر عددا من الشـكاوى مـن قبـل الزبائن والزملاء، وكثيرا ماكانوا يواجهون تساؤلات الزبائن بالانفجار والضجر، كمـا تميزو بانهم متحسسون من المزاح او محاولات تلطيف الجو، وقد اشير لهذه النسبة بانها تعاني من تخلف في الذكاء الشعوري، في حين شكلت نسبة الأذكياء وهم الذين حصلو على درجات من (100-130) ما مقداره (4,5 ٪) من مجموع العينة، وكانو تـواقين للمجاملـة واحتـواء المواقـف الصـعبة، كمـا انهـم يمتلكـون الحـل بـاكثر مـن طريقـة للاختناقات او مواجهة حالات الكدر، وقد اتسموا بين زملائهم بانهم كثيرا مايكونوا مرجعا لزملائهم في تقديم النصح والارشـاد واحتـواء الازمـات، أمـا الأفـراد الـذين حصلوا على (90-100) نقطة فأكثر فقد بلغت نسـبتهم (87.4 ٪) والذين يوصفون بكونهم طبيعيين ولم تظهر عليهم ومضات الذكاء الشعوري، وقد اتسمت سـلوكياتهم بالرتابة النسبية وهم اشخاص يمكن استمالتهم وينتجون اكثر عند الاطـراء علـيهم او ذكر فظائلهم.

ان اكثر ما يستوقف المرء في دراستنا لهذه الحالة هـو ان نسـبة الاذكيـاء الـتي كانـت قليلة بشكل معقول، انها كانت محط حسد من قبل رؤسائهم الذين لم يستطيعوا ان يرتقون

الى مستواهم، بما يجعل المرء ان يوصم هؤلاء الرؤساء بانهم مصابون بالعمى الشعوري اذ انهم لايستطيعون ان يميزوا بين ما هو ذكي متقدم على رؤسائه، وبين حاجة الرؤساء الى ادراك حقيقة انهم من الممكن ان يطوروا مهاراتهم في مجال الذكاء الشعوري.

والجدول (1) يعرض استجابات الاشخاص على وفق مقياس الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف.

الجدول (1)

استجابات المبحوثين على وفق مقياس الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي	درجة اتفاق أفراد العينة	معامل الاختلاف	الترتيب
1	عادة ما أبقى هادئاً ايجابيا وغير مضطرب في اللحظات الحاسمة.	3.13	0,865	78,25	جيد	27.63	الثامن
2	انا قادر على الاعتراف بأخطائي.	3.64	0,606	91	ممتاز	16.648	الاول
3	اعتبر نفسي مسؤولا عن تحقيق أهدافي	3.74	0.642	93,5	ممتاز	17.16	الثاني
4	ابحث بانتظام عن الأفكار الجديدة من مصادر واسعة التنوع.	3,47	0,780	86,75	جيد جداً	22.47	السابع
5	انا جيد في توليد الأفكار الجديدة	3.32	0,684	83	جيد جداً	20.60	السادس
6	أستطيع بلطف ان أتحكم بالمتطلبات المتعددة (المتنوعة) والاولويات المتغيرة	3.50	0,624	87,5	جيد جداً	17.82	الثالث
7	أسعى وراء أهداف اكثر مما هو مطلوب او اكثر مما هو متوقع مني في عملي.	3.28	0,943	82	جيد جداً	28.75	العاشر
8	ربما تؤخرني العقبات والعوائق قليلاً إلا انها لا توقفني.	3.33	0,954	83,25	جيد جداً	28.64	التاسع
9	ان أهوائي وعواطفي اليائسة لا تنال مني غالباً في العمل.	3.48	0,706	87	جيد جداً	20.28	الخامس
10	اعمل توقعاً للنجاح وليس خوفاً من الفشل.	3.62	0,676	90,5	ممتاز	18.67	الرابع

ويلاحظ من خلال ما عكسته معطيات الجدول السابق ان الفقـرة (2) حصـلت على الترتيب الاول من بين فقرات الاستبانة إذ حقق وسطها الحسابي تقدماً ملحوظـاً عن الوسط الفرضي للبحث الذي مقداره (2) إذ ان المـدرج المعتمـد في البحـث هـو مدرج رباعي وبانحراف معياري هـو الأقـل بـين الانحرافـات المعياريـة لبـاقي فقـرات الاستبانه وبذلك كانت درجة اتفاق أفراد العينه على مضمون هذه الفقره هو(ممتاز).

ان ارتفاع الوسط الحسابي وانخفـاض الانحـراف المعيـاري يعكـس مـدى تمركـز استجابات المبحـوثين حـول اوسـاطها الحسـابية، وانخفـاض تشـتت القـيم عـن هـذه الاوساط، وهذا يعني ان قدرة هذه الفقرة على التأثير في المعدل العام للذكاء الشعوري هي أعلى من غيرها من الفقرات، ثم جاءت الفقرة (3) في الترتيب الثاني مـن حيـث قوة التأثير والفقرة (6) في الترتيب الثالث تليها الفقرة (10) ثم الفقرة (9) في الترتيب الخامس حسب تسلسل ترتيبها على وفق مقياس معامل الاختلاف الذي يعكس درجة تأثير هذه الفقرات في المعدل العام للذكاء الشعوري للعينة المبحوثة .

أما الفقرة (7) فقد حصلت على الترتيب الأخير من بين فقرات الاستبانة وذلك لتحقيقها وسطاً حسابياً اقل من باقي فقرات الاستبانة، وبانحراف معياري كبير ثم تلتها الفقـرة (8) والفقـرة (1) والفقرة (5) إذ ان ارتفاع درجة تشتت القيم عن اوسـاطها الحسابية كان سبباً في ان يمنحها هذا الترتيب الذي يعكـس ضـعف تأثيرهـا في المعـدل العام للذكاء الشعوري للعينة المبحوثة .

المحور الثالث
المعطيات الفكرية للحالة الدراسية

من خلال ما تقدم سواء في جانب الفصل الفلسفي او حالته التطبيقية عكست جميع المؤشرات ان هناك نسبة كبيرة ضمن المستوى الطبيعي في حين لم تؤشر حالات الذكاء والتخلف الا نسبا محدودة جدا، وهذا هو الترتيب المنطقي في مجال أبعاد الذكاء العام او الذكاء الشعوري.عليه يمكن ان نجمل استنتاجاتنا بالآتي:

1. إن الذكاء الشعوري يتأثر بعاملين عامل جيني (وراثي)، وآخر مكتسب، كما ان الذكاء الشعوري سمه يمكن اكتسابها بالتدريب والأعداد الفاعل، ان هذين العاملين يتبادلان التأثير من دون ان ندرك مدى تأثير كلٍ منهما على حدة.
2. ان بعد الدوافع الشخصية قد حقق تراجعاً في استجابات المبحوثين والذي مثلته الفقرة (7) والتي حققت الترتيب العاشر، مما يعكس ضعف قدرة المجال الذي تنتمي اليه في التاثير على ذكاء الفريق.
3. تراجع بعد الإدارة الشخصية والذي يعد مسؤولاً عن ايقاف المزاج العصبي والحد من تأثيراته والذي مثلته الفقرات (8، 1) والتي حققت الترتيب التاسع والثامن، مما يعكس ضعف هذا ألبعد في التأثير على فاعلية ذكاء الفريق.
4. ان استجابات المبحوثين عن الفقرات (4، 5) أشارت إلى تراجع المهارات الاجتماعية لدى المبحوثين وعدم فاعليتهم في قيادة التغيير من خلال الابتعاد عن البحث المنتظم عن الأفكار الجديدة واسعة التنوع او القدرة على توليد الأفكار الجديدة.
5. ان أفراد العينة جيدون في بعد الانسجام الشعوري وكما عكسته الإجابة عن الفقرات (2، 3) ، مما يعكس قدرة المبحوثين على قراءة مشاعرهم الشخصية وقابليتهم على التعاطف مع الأخرين وعكس مشاعرهم.

6.ان بعد الإدارة الشعورية والذي عكسته الفقرة (6، 9) حقق تقدماً في الترتيب بما يعكس قدرة العاملين على التحكم بالمزاج والقدرة على رباطة الجأش إذ حققت هذه الفقرة الترتيب الرابع.

7.ان بعد الدوافع الشخصية قد حقق تقدماً جاء بالمرتبة الخامسة من خلال الفقرة (10) الذي يعكس توسط هذه الفقرة نسبياً بين فقرات المقياس، وهذا يعني عدم خلو المجموعة من التسابق والولع بالجدال والخصام، كما انه يعني عدم ارتفاع مؤشرات الجدال والخصام بشكل لافت للنظر.

8.ان تراجع الأبعاد المشار أليها في الفقرات (2، 3، 4) تعد عاملاً حاسماً في انخفاض المعدل العام للذكاء الشعوري في عينة البحث وهذا ما يثبت صحة فرضية البحث القائلة (ان هناك علاقة سببيه بين العناصر المكونة للذكاء الشعوري وارتفاع المعدل العام للذكاء الشعوري في فريق العمل).

المحور الرابع
كيف تطور مهاراتك ومهارات العاملين معك شعوريا

كثيرا ما نواجه التساؤل الذي يقول :هل توجد اليات لتطوير الذكاء الشعوري وخلق فرق عمل شعورية ناحجة؟، والحقيقة ان الجواب محسوم حتما بنعم، فمن خلال ما توصل اليه الفصل باطاره الفلسفس وبجالته الدراسية يمكن الخروج بعدد من الاليات واالمقترحات التي تقود لبناء فرق عمل شعورية ناحجة، وكما ياتي:

1. ان موضوع الذكاء الشعوري من المواضيع التي لم تلقى نصيبها في منظماتنا بصورة عامة، لذلك فان هذا الجهل بمفهوم وأبعاد الذكاء الشعوري هو بحاجة إلى دراسة منظمة لاسيما وان الذكاء الشعوري يمكن اكتسابه بالتدريب والأعداد، لذا لا بد من تنمية معارف العاملين وخلق مجاميع ذكاء شعورية قادرة على تجسيد أبعاد الذكاء الشعوري بشكل واضح، ولعل إسهابنا في المهاد النظري كان غاية متوخاة من اجل إغناء هذا الموضوع الذي ما يزال يمر بمرحلة الطفولة نظرياً وتطبيقياً.
2. ان تركز المنظمات المبحوثة على تنمية الدوافع الشخصية وتقليل حالات الخصام والصراع والتسابق نحو الحصول على الإشاعات والمنافع الفورية، من خلال تنمية جانب احترام الذات وتوفير المصادر الشحيحة التي قد تكون سبباً في توليد الصراعات والتسابق سواء كانت مادية او معنوية، وذلك بانتهاج سياسات إسناد ودعم مستندة إلى أدوار العاملين في تحقيق أهداف المنظمة وأهمية هذه الأدوار.
3. تدريب العاملين على الإدارة الذاتية ومعالجة الأزمات وتنمية مهاراتهم في الإدارة الشخصية، بما يوفر لهم مهارات اتصال شخصية فاعلة تؤمن لهم القدرة على إخماد الصراعات واحتواء الأزمات والاوضاع المتفجرة.
4. العمل على تنمية المهارات الاجتماعية لدى العاملين وبث روح الابتكار والتجديد والتنوع وتوليد القدرة على الكشف عن أفكار جديدة.

5. الاستفادة من ارتفاع خاصية الانسجام الشعوري والإدارة الشعورية لدى العاملين في معالجة السمات الشعورية المتراجعة، من خلال استخدام النشاطات غير الوظيفية التي تؤدي إلى الألفة والانسجام، وعلى سبيل المثال النزهات والسفرات والايفادات الجماعية بما يقلل حالة تحكم المزاج والأهواء والشعور الفردي.
6. وبشكل عام لابد للمنظمات ان تضع نصب أعينها أبعاد الذكاء الشعوري (الدوافع الشخصية والإدارة الشخصية والمهارات الاجتماعية) كأسبقية اولى في أعداد برامجها التدريبية من اجل الارتفاع بمعدلات الذكاء عند تكوين الفرق، كون هذه الأبعاد غالبا ما تكون سبباً رئيساً في تراجع معدلات الذكاء الشعوري لدى العاملين.

الفصل الثالث

فلسفة الثقة التنظيمية

بناءها ومكوناتها وكيفية قياسها

تـــوطئـــة:

يولد موضوع الثقة اهتماما كبيرا متزايدا في الدراسات التنظيمية، لكونه يعد عاملا اساسيا للتفاعل الاجتماعي، وقد اشار كتاب كثيرون إلى اهمية الثقة في مجال الاتصالات (**Giffin, 1967**) والقيادة (**Atwater, 1988**) والإدارة بالأهداف(**Scott, 1980**) وتقييم الأداء (**Cummin, 1983**) وعلاقات العمل – الإدارة(**Taylor, 1989**) وفرق العمل المدارة ذاتيا (**Lawler, 1992**).

ومع ذلك فان دراسة الثقة في المنظمات ظلت صعبة للغاية ومسببة للمشاكل كما يرى (**Mayer, et al., 1995: 709**) لاسباب منها ما يتعلق بتعريف الثقة نفسها وقلة الوضوح في العلاقة بينها وبين المخاطرة وكذلك الارتباط والتشويش المرافق لكثرة التعريفات التي وصفت الثقة واقتراب بعض المفاهيم منها واختلاطها بها.

ونود ان نشير الى ان هذا الفصل يستهدف الثقة بالاخرين في اطر تنظيمية مفهوما وفلسفة ومكونات وبناء وقياس، إذ ان هذا المجال لم يجري التطرق إليه كما هو الحال في دراسة موضوع الثقة بالنفس والتي تتيسر لها مقاييس ليست قليلة عربيا على الاقل(*)، وبات موضوع قياسها سهلا في الوقت الحاضر خاصة في مجال دراسات علم النفس، لذا تأتي هذه المحاولة لاستثارة الاخوة أساتذة الإدارة بفرعيها (إدارة الأعمال، الإدارة العامة) وطلبة الدراسات العليا بغية اغنائها من خلال النقد والتحليل او اعتماد

(*) يمكن الاطلاع على المقاييس التالية:

(**1**) ابو العلام، العادل محمد، قياس الثقة بالنفس عند الطالبات في مراحل الدراسة الثانوية والجامعية، الكويت، مؤسسة علي الجراح، **1978**.

(**2**) البدراني، جمال سالم محمد، بناء مقياس الثقة لدى طلاب المرحلة المتوسطة ، رسالة ماجستير غ . م ،جامعة بغداد ، كلية التربية **1986**.

(**3**) أحمد فهمي جلال، مبادئ التنظيم وادارة الاعمال، القاهرة ،**1998** ، ص **413**.

(**4**) المهداوي، عدنان محمود، الثقة بالنفس لدى ابناء الشهداء من طلبة المرحلة المتوسطة في بغداد ومقترحات لتنميتها، رسالة ماجستير غ .م ،جامعة بغداد ، كلية التربية، **1990**.

مجالات جديدة لغرض اعمام فائدتها، ويمكن ايجاز أهمية التوصل لبناء مقياس خاص بالثقة بالاتي:

1. ان المقياس سيؤشر امام الإدارة مستوى جدارة العاملين بالثقة وبالتالي تتخذ الإدارة قراراتها بتوسيع او تقليص مشاركة العاملين في الإدارة، كما انه يخدم الإدارة في تأشير حدود التفويض في المنظمة تبعا لحجم الثقة السائد.
2. يعد هذا المقياس اداة للكشف عن العاملين ذوي الثقة الواطئة بغية استخدام برامج تدريبية خاصة لتطوير الثقة لديهم وبذلك يساعد المقياس الادارة في اتباع سياسات وبرامج تدريبية مستندة لاسس علمية وموضوعية.
3. ان المقياس يمكن ان يساعد الادارة في اعتماده احد الأدوات المهمة في اختبار القوى العاملة المتقدمة لاشغال الوظائف الشاغرة.
4. ان المقياس يسهل مهمة المنظمات التى تهتم بتنمية الرقابة الذاتية.

الغاية الفكرية للفصل واهميته:

تتلخص غاية الفصل الفكرية بعدم وجود مقياس للثقة بالآخرين يمكن من خلاله التعرف على مستويات الثقة بالآخرين، الأمر الذي يشكل فراغا أمام الدارسين والباحثين في هذا المجال ويشكل عقبة في طريق دراسات الثقة حاضرا ومستقبلا، لاسيما وان الاتجاهات المعاصرة في إدارة الأعمال آخذت تركز على دراسة العائد الاجتماعي للمنظمات وراس المال الاجتماعي التنظيمي (**Organizational Social Capital**)، والذي تشكل الثقة أحد عناصره المهمة على حد وصف (**Leana & Buren III, 1999**).

لعل من الأسباب التي أسهمت في ايجاد هذا النقص الواضح في دراسة الثقة وكيفية قياسها هو اعتماد منظمات الأعمال بعض المعايير الأحادية في تحقيق الكفاءة والفاعلية والمتمثلة بالربح المادي فقط وإهمال جانب العائد الاجتماعي، كما ان التشبث بمفهوم (الانسان الاله) الذي ضل سائدا ردحاً من الزمن كان سبباً آخراً في عدم إدراك أهمية الثقة بالعاملين، فضلاً عن ان موضوع الثقة هو من المواضيع العاطفية الشخصية اذ يرتبط بالأخلاق الاجتماعية بشكل كبير، لذا فان ما يصلح لمجتمع قد لا يصلح لمجتمع اخر بسبب نسبية موضوع الأخلاق والنظرة الى الثقة فظلاً عن أسباب أخرى جرى ذكرها في المدخل إلى الموضوع وأهميته.

الثقة التنظيمية

الاهمية والتعريف والمجالات والابعاد

اولا: أهمية الثقة:

اخذ موضوع الثقة يولد اهتماماً متزايداً في الدراسات التنظيمية، إذ رأى (Cambetta, 1988: 213-237) إن دراسة موضوع الثقة يعد عاملاً أساسياً وحتمياً للتفاعل الاجتماعي، وقد أشير إلى أهمية الثقة في مجالات كثيرة مثل الاتصالات (Ciffin, 1967:104-120) والقيادة (Atwater, 1988:290-310) والإدارة بالأهداف (Scott، 175-157: 1980) وتقويم الأداء (Cummings ,1993:88-93) وعلاقات (العمل – الإدارة) (Taylor، 89-1989:85)، وفرق العمل المدارة ذاتياً(Lawler، (221-218 :1992، والمجاميع والفرق وثقافة المنظمة (Samuel ,1997:402)، ورأس المال الاجتماعي التنظيمي (Leana & Burer III، 538 :1999).

وعلى الرغم من اهتمام الكتاب والباحثين الكبير بالثقة إلا إن دراستها في المنظمات ظلت صعبة للغاية لاسباب عديدة منها مشاكل تعريف الثقة نفسها وقلة الوضوح في العلاقة بين المخاطرة والثقة وعواقب الثقة وتداخل بعض المفاهيم معها، وعلى سبيل المثال التعاون والاعتماد والتنبؤ ... الخ، كما ان دراسات الثقة منذ الخمسينيات من القرن العشرين قد تناولت الثقة في اطار شخصي بوصفها سمة من سمات الشخصية، وهذا الفهم لم يعد يتناسب مع المفهوم التنظيمي الحديث الذي بدات ملامحه تبرز في العقدين الاخيرين من القرن العشرين والذي يعد الثقة عنصرا من عناصر راس المال الاجتماعي التنظيمي يمكن استثماره في خلق وتكوين القيمة للمنظمة أسوة برووٶس اموالها الاخرى .

ان الكثير من رجال الاقتصاد ومنظري الإدارة، وعلماء الاجتماع، وعلماء النفس لا يختلفون حول أهمية الثقة بوصفها مكون أساسي تقوم عليها الشؤون

البشرية، إذ وصف (Blan, 1964) ذلك بان الثقة أساسية للعلاقات الاجتماعية الثابتة والمستقرة، اما (Weber, 1968) فأكد ان تبادل البضائع هو ممكن فقط على اساس الثقة والائتمان الشخصي البعيد الحصول عليه، والباحثين (Phares, Chance, Retter، (1970 اشاروا الى ان التوقع العام للثقة وعدم الثقة يمكن ان يكون عاملا محددا ومهما للسلوك، كما شدد باحثين آخرين على أهمية الثقة مثل (Golembiewski, Mcconkie,1975) بقولهم انه لا يوجد متغير واحد يؤثر على السلوك الجماعي بين الأشخاص كما هو تأثير الثقة.

وربط Bok)، (1978 بين الثقـة وبيـن تقدم المجتمعـات او دمارهـا معطيـا بعـدا مهمـاً للثقـة بقولـه (عنـد تدميـر الثقة تنهار المجتمعات)، والثقة من وجهة نظر (Leana & BurenIII, 1999) هي العنصر الثاني من عناصر راس المال الاجتماعي بعد ان أشارا الى القابلية الاجتماعية (Associability) بوصفه العنصر الاول، والثقة لا يمكن تعويضها في العلاقات الاجتماعية على حد قول (Lewis, weigert, 1985: 985 - 967)، كما ذكر (Zucker, 1986: 53 - 111) بان الثقة حيوية وأساسية للمحافظة على التعاون في المجتمع وهي ضرورية كأساس حتى للروتين الكامل وللصفقات والعقود اليومية.

ومما سبق نرى ان جميع من اهتموا بالكتابة عن الثقة في مجال الإدارة يؤكدون الأهمية الحاسمة والخطيرة للثقة في بناء العلاقات في مجال الإدارة، كما هي أهميتها في المجالات الأخرى، ان لم تكن اكبر ومع هذا الاهتمام الكبير بأهمية الثقة في السلوك البشري الا ان الاختلاف حول تحديد مفهوم جامع وشامل للثقة كان كبيرا ايضا ويصف(Colemb, Mcconzic, 1975) خيبة أملهم بالعمل الكثير المبكر عن الثقة عندما أعربوا عن الاعتقاد بان دراسة الثقة كانت متناقضة أساسا، إذ ان المفاهيم المتعارضة والمتعاكسة للثقة الموجودة بين الأشخاص هي التي بينوها في ابحاثهم ولا يغالي الباحث (Luhmann, 1988) عندما استنتـج بـان هنـاك أبحاث متفرقة ومشتتة تدعو الى الندم خارج مجال علم الاجتماع النقدي كما يتفق الباحث

(Barber, 1983) على ان كل من الفكر الاجتماعي الجاد والعمل االيومي يمثلان معنى للثقة بمرادفاتها الكثيرة والتي تركت بدون تعريف او تحديد لمفاهيمها وتطبيقاتها الحالية، كما انتقد الكاتب **(Zukker, 1986)** الكثير مما تم القيام به سابقا إذ يقول ان إدراك أهمية الثقة قادت الى الاهتمام بتعريف المفهوم ولكن التعريفات المقترحة كان لها وقع قليل .

ونرى ان هذه الاختلافات المربكة والمشوشة وعدم الاهتمام التحليلي للثقة بالقدر الذي تستحقه وان كان يشكل نقصا في الوضوح المفاهيمي، الا ان ذلك لن يمنع الاستعمال الواسع لمفهوم الثقة ولكننا اليوم بحاجة ماسة الى دراسة حالات وشروط الثقة وكيفية استخدامها بشكل دقيق اكثر من حاجتنا الى محاولات تعريف إضافية، ومما يؤكد قولنا ما ذهب إليه **(Ven, 1992)** إذ يقول ان مضامين سلوك الثقة عند تصميم اليات الرقابة والتوجيه هي متجاهلة ومهملة عموما.

ثانيا: مفهوم وتعريف الثقة:

لغرض تيسر الفهم والوضوح للقارئ نرى ان نستعرض وجهات نظر الكتاب الذين اسهموا في تحديد تعاريف الثقة على وفق وجهات نظرهم، إذ نظر البعض منهم للثقة من منطلق قيام الخطورة كأساس لقيام الثقة او عدم الحاجة لقيامها مثل **(Kee, Knox, Swap, George, (Johnson, Cambetta & Boss** وكما سيتم عرض آرائهم لاحقا. في حين نظر آخرين للثقة على انها تعاون **(cooperation)**، في حين يرى آخرين على انها تأخذ إطارا رسميا كالثقة بالحكومة مثل **(Coleman, 1990; frost& (Mangham, 1978 ; Jones**، **et al .,:1975** .

ان التداخلات الحاصلة بين الخطورة، والتعاون والتنبؤ وما شاكل يمكن ان يكون مفاهيميا وهو لا يحد من قابليتنا على ادراك الثقة بشكل يجعل استخدامها صعبا كما اسلفنا ويمكن اعتباره اتجاها مستقلا وما يهمنا هو مفهوم او تعريف الثقة إذ يرى **(Homser, 1995: 380)** ان تعريف الثقة هو مثير للمشاكل والمتاعب لان هناك تنوع واسع من الطرق والاقترابات من هذا المفهوم لذا يجب ان نحصر تعاريف

للثقة ضمن أبعاد محددة بغية فك الاشكال والتداخل وهذه الأبعاد كما رأى (Hosmer, 1995: 380)هي:

1. الثقة كتوقعات فردية .
2. الثقة كعلاقات بين الأشخاص .
3. الثقة في مجال العقود والصفقات التجارية
4. الثقة ضمن البنى الاجتماعية .

عرف (Rosevelt) الثقة بأنها (مجموعة من التوقعات المشتركة بين طرفين إذ ينظر أليها بأنها عقد روحي (Psychological Contract) غير مكتوب بينهما مع الالتزام به سلوكيا وعلائقيا، يتولد عن هذا الاتفاق للعقد النفسي ثقة متبادلة تحكم العلاقة بين الطرفين. كما يحكم هذا العقد النفسي المعاملات اليومية بين الطرفين على الرغم من كونه غير مكتوب وغير ملزم قانوناً، إلا انه الأساس والمعيار الوحيد في تقويم نوعية وطبيعة العلاقة بينهما، ينفرط عقد الثقة المتبادلة إذا لم يحترم الطرفان هذا العقد وعندئذ تتوتر وتسوء العلاقة بينهما (Rosevelt, 1979: 466) كما وصف (Luhmann 1979: 104) الثقة بأنها نمط من التوقع الذي يرفع الخوف بأن الشريك سوف يتصرف فرصياً.

أما (Cambetta, 1988: 217) فقد عرف الثقة بوصفها (مستوى خاصاً للاحتمالية الموضوعية التي بموجبها يخمن الواثق بأن الموثوق الآخر أو مجموعة الموثوقين سوف ينفذون فعلا خاصاً كلاهما قبل أن يستطيع مراقبة هذا الفعل وفي السياق الذي بموجبه يؤثر في فعله. لذا عندما نقول نحن نثق بشخص ما وان شخصاً ما هو جدير بالثقة، فنحن نعني ضمنياً بأن الاحتمالية انه سوف ينفذ الفعل الذي هو مفيد أو على الأقل ليس ضار لنا .

ومن وجهة أخرى نظر (Zand, 1972: 229) للثقة بأنها التوقعات الواثقة لفرد للدنو والاقتراب من العلاقات والتفاعلات غير المستقلة لشخص آخر، ثم طور تعريفه إلى إن الثقة هي رغبة شخص ما في زيادة تأثره بأنشطة وافعال شخص آخر والذي

يكون سلوكه غير مسيطر عليه، ويرى الباحثان ان المفاهيم السابقة للثقة لم تفصل بين الثقة والتنبؤ والتوقع على الرغم من ان تعريف (**Zand**) وضح بان الثقة تذهب إلى ما وراء توقعات المحصلة التي تخضع لشروط وحالات الشك بتوقعات السلوك. ويقول إن الثقة أصبحت تنظيماً واعياً لاعتماد الفرد على فرد آخر وسيختلف ذلك حسب المهمة والموقف والشخص.

ومن جانب آخر ربط بعض الباحثين الثقة بالخطورة فقد رأى (**Deutsch, 1958: 265**) بأن الثقة كانت الخيار غير المنطقي واللاعقلاني للشخص الذي يواجه حادثة غير أكيدة يكون فيها توقع الخسارة اكبر من الكسب المتوقع، لماذا تكون الخسارة اكبر من الكسب؟ إذا كان العكس صحيحا فان الثقة ستكون عقلانية ومنطقية واقتصادية بسيطة.

كما يؤكد علاقة الثقة بالخطورة الباحثان **((Johonson & Swap, 1982: 1306** إذ يقولان إن الاستعداد للمخاطرة هو أحد الخصائص القليلة الشائعة لكل حالات الثقة، كما إن هذا الاستعداد للمخاطرة أكده (**Mayer et al., 1995: 709**) فقد أشارا إلى الثقة بوصفها استعداد طرف للتعرض لخطوات أفعال طرف آخر معتمداً على توقع إن الآخر سيؤدي فعلاً خاصاً مهماً للواثق بغض النظر عن القابلية على رقابة ذلك الطرف الآخر. وقد ربطت المفاهيم السابقة بين الثقة والخطورة إلا إن (**Boss**) يضع حداً فاصلاً بينهما حين يقول (إن الثقة هي ليست المخاطرة بحد ذاتها، بل الاستعداد لها)، وهذا يجعل النظر إلى المخاطرة شرطاً اساسياً لقيام الثقة.

وهناك فريق آخر من الباحثين نظر إلى الثقة معتمداً الجانب الأخلاقي كأساس لقيامها، فقد رأت الباحثة (**Baier**) ان الثقة في الأخلاق الفلسفية هي نتيجة لقرار معين يدرك ويحمي حقوق ومصالح الآخرين من خلال تطبيق المبادئ الأخلاقية، وتركز هذه المبادئ على ما هو (جيد) للمجتمع اكثر من الفرد، وإذا ركزنا على ما هو (جيد) لمجتمع مؤلف من أفراد فأننا سنعي وندرك ونحمي حقوق ومصالح كل الآخرين في ذلك المجتمع (**Baier, 1985: 231 - 260**)، كما وجدت الباحثة نفسها إن

الثقة هي توقع لشخص أو لجماعة منظمة ما، لسلوك ممكن التبرير أخلاقياً أي إن القرارات الصحيحة أخلاقياً والأنشطة ستعتمد على المبادئ الأخلاقية في التحليل من جانب الفرد أو الجماعة أو المنظمة الأخرى في مشروع مشترك أو في تعامل اقتصادي . ونرى إن هذا التعريف للثقة جاء ليوضح درجة ارتكاز الثقة على المبادئ الأخلاقية، إذ إن هذه الرؤية للثقة في النظرية التنظيمية ما هي إلا توقع لسلوك مشابه في ظل رؤية أخلاقية تفرز بين ما هو جيد أو سيء لمصلحة الفرد والجماعة أو المنظمة، من اجل ظمان المصالح المشتركة والمتبادلة لجميع الأطراف.

ان مراجعة الكتابات حول الثقة لا تبدو متناقضة بقدر ما هي مشوشة ومربكة إذ أشار **(Cook & Wall 1980; ; Kee & Knox, 1970)**، الى ان واحدة من الصعوبات التي واجهت البحوث السابقة حول الثقة هي قلة التمييز الواضح بين العوامل التي تساهم في الثقة، والثقة ذاتها، ونتائج الثقة. كما بين كل من **(Boss, 1978 ; Zand, 1972)** الى ان استخدام مصطلحات تترادف مع الثقة هو الذي اربك علينا طبيعة الثقة ومن بينها **(Confidence)**، الثقة بالحكومة، قابلية التنبؤ....الخ. ولغرض فك الالتباس بين مفهوم الثقة والمفاهيم الأخرى لابد من الإشارة إلى بعض المصطلحات التي تداخلت مع مفهوم الثقة وهي:

أ. التعاون: (Cooperation):

في مجالات تداخلات الثقة **(Trust)** بالتعاون **(cooparation)** ذكر **(Bateson: 1988)** ان هناك صعوبة فهم واحدة تصاحب دراسة الثقة. الا وهي غالبا ما يتم تشويشها مع التعاون إذ يأخذ ما اورده **(Cambetta, 1988: 217)** عن الثقة لشخص ما بانها احتمال انه سيؤدي الفعل المفيد، او في الاقل غير المضني لنا ويكون عالي بصورة كافية بالنسبة لنا للاهتمام بالارتباط بشكل مخفف للتعاون معه، وبذلك يكون تمييز الثقة عن التعاون غير واضح تماما .

وحسم (Mayer et al ., 1995: 712) تداخلات الثقة بالتعاون بقوله ان الثقة ليست شرطا ضروريا لحدوث التعاون، لان التعاون لا يضع الطرف الآخر في حالة مخاطرة رغم انه يقود الى سلوك تعاوني دائما، كما ان بوسعي التعاون مع من لا أثق به، ويعزي الكاتب سبب ذلك التعاون إلى ان المدير القوي المتوقع منه معاقبة العامل حول اي فعل يضر بمصلحة العمل الأساسية، وبذلك فان المدير يدرك قلة الخطورة المدركة لكونه يعتمد آليات رقابية مسيطرة بديلا عن الثقة في ردع الخطورة المتوقعة، لذا فاننا نرى ان دوافع الموثوق لتجنب العقاب دفعته للتعاون دونما ثقة بذلك فالثقة هنا غائبة او عند حدها الأدنى.

ب . التنبؤ: (Forcasting):

هناك علاقة واضحة بين التنبؤ والثقة، إلا إن الارتباط بينهما غامض، والثقة والتنبؤ وسيلتان لتقليل عدم التأكد (Lewis & Weigert, 1985: 967)، وتميل معظم الأدبيات إلى مساواة التنبؤ بالثقة، وعلى سبيل المثال، ذكر (Gabarro, 1978: 294) تعريفات عديدة للثقة منها إن الثقة (هي المدى الذي يتوقع عادة من الشخص إن يتصرف بحسن نية)، وقد حدد المنظرون الآخرون الثقة بالطرائق التي تتداخل مع التنبؤ بصورة ملموسة مثل (Dasgubta, 1988: 49-72) و(Cambetta, 1988: 213-237) و (Cood, 1988: 131-185) و (Rotter, 1967: 651-665) ومن الممكن أن تتوسع الثقة إلى ما وراء التنبؤ لكي تكون هادفة (Deutsch، 1958: 265-279) كما يقترح الباحث تساوي الاثنين(الواثق والموثوق)، وذلك بأن الطرف الذي من المتوقع أن يتجاهل حاجات الآخرين ليتصرف بطريقة المصلحة الذاتية هي (ثقة) لانه الطرف القابل للتنبؤ، والمقصود هنا تساوي التنبؤ بالثقة إذ إن توقع تجاهل الحاجات هو تنبؤ وقد كان التصرف بطريقة المصلحة الذاتية سببا لحدوث المخاطرة في العلاقة والتعرض للخطر.

ج . الخطورة:

من التعاريف التي ربطت بين الثقة والخطورة كأساس لقيامها ما اورده كل من الباحثين (Johnson, George, Swap, 1982: 1306) على ان الاستعداد للمخاطرة هو أحد الخصائص القليلة الشائعة لكل حالات الثقة. كما اكد (Kee& Knox, 1970) على حتمية وجود بعض الحوافز الهادفة المراهن بها (المخاطر بها) وان يكون الواثق مدركا للخطورة الكامنة.

كما أشار (Mayer et al., 1995: 711) الى ان الثقة هي استعداد طرف للتعرض لخطورة افعال طرف آخر معتمدا على توقع ان الآخر سيؤدي فعلا مهما للواثق بغض النظر عن القابلية على مراقبته او سيطرة ذلك الطرف الآخر. والباحثان (Boss, 1978) و (Zand, 1972) اجمعا على ان التعرض للمخاطرة يشير الى وجود شئ ما مهم مفقود، إذ ان جعل النفس معرضة للخطر، هي مخاطرة، والثقة هي ليست مخاطرة في حد ذاتها بل الاستعداد للمخاطرة .

من كل ما تقدم تجمع اغلب وجهات النظر التي تداخلت فيما بينها على عامل الخطورة في العلاقة، فعندما اكون متأكدا تماما من القابلية العلمية والمهارية لطبيب بارع في إجراء عملية جراحية فلا حاجة للثقة، إذ ان الثقة تنتفي في حالة تحقق المعرفة الكلية (Simmel, 1964) وبذلك زوال الخطر كما ان ليس من المعقول ان نثق دون ما نستند عليه من الأسس التي تمنحنا الثقة بسلوك الاخرين .

د. الثقة الرسمية:

ومن الباحثين من ينظر للثقة في إطار رسمي (كالثقة بالحكومة) وبالرغم من ان هذا النوع من الثقة أصلا هي عديمة الشكل في أدبيات الثقة إلا ان بعض الكتاب اوردوا وجهات نظرهم في هذا المجال للتفريق بينهما إذ افترض (Luhmann, 1988: 94 - 107) التميز بين الثقة عن الثقة الرسمية، وأكد ان كلا

المفهومين يشيران الى التوقعات التي تقود الى الإحباط، واكد بان اختلاف الثقة عن الثقة الرسمية بانه يتطلب الالتزام السابق من الشخص وإدراك وقبول وجود مخاطرة.

يرى (**Luhmann**) ان الثقة الرسمية تتميز بالروتينية إذ يقرب ذلك بمثال خروج المواطن من بيته كل صباح بدون سلاح من منطلق الثقة بحماية الحكومة له، كما يميز (**Luhmann**) بين الثقة والثقة الرسمية بوجود إدراك وافتراض الخطورة في الثقة وعدم إدراكها في حالة الثقة الرسمية.

ثالثاً: عناصر الثقة ومصادرها:

1. عناصر الثقة:

حدد الباحثان (**Butler& Cantrell, 1984: 19 - 28**) العناصر الأساسية للثقة بخمسة عناصر تختلف فيما بينها اعتماداً على وضع ومكانة الفرد، سواءً كان مديراً أو مرؤوسا، وهذه العناصر هي:

أ- **النزاهة:** هي السمة السائدة في الشرف والأمانة والصدق من جانب الفرد الموثوق به.

ب- **المقدرة الشخصية:** هي المعرفة التقنية والمهارة بين الأشخاص وهي ضرورية لاداء الوظيفة.

ج- **الاتساق:** هو الاعتماد والرأي الجيد أو الحكم الجيد في المواقف.

د- **الولاء:** هو الرغبة في الحماية والدعم والإسناد وتشجيع الآخرين.

هـ- الصراحة: تتضمن الرغبة في تبادل الأفكار والمعلومات بحرية مع الآخرين.

2. مصادر الثقة:

أشـــار (**Zucker, 1986: 53 - 111**) إلـى أن للثقـة ثـلاث مصادر، فهـي أما آن تكون:

أ- **ثقة معتمدة على العملية:** وهي التي ترتبط بسجل العمليات السابقة، وهنا تكـون التبـادلات محـددة بأولئـك الأفـراد الـذين يتبـادلون المعلومـات والـذين هـم معروفون ومحترمون.

ب- **ثقة معتمدة على الفرد:** وهي التي ترتبط بنقاط الشبه بين الأفـراد وهنـا تتحـدد التبادلات بالأفراد في النظام الثقافي الشائع مع توقعات أساسية مشتركة.

ج- **ثقة معتمدة على المنظمة:** وترتبط هذه الثقة بالآليات الرسمية والشكلية السائدة في المنظمة مثل الاحتراف أو التأمين، وهنا يتحدد التبادل بالأفراد الـذين يقـدمون هذه الضمانات.

ومن خلال مراجعة الأدبيات التي تطرقـت إلى موضـوع مصـادر الثقـة نجـد ان اغلبها يشير إلى مصـدرين أساسـيين أشـار أليهمـا (**McAllister, 1995: 24- 59**) إذ يرى ان الثقـة تكـون مستنـدة أمـا إلى المعرفـة أو إلى العاطفـة، ويتفـق مـع الباحثـان (**Lewis & Wiegert, 1985: 970**) عندما أشـارا إلى إن الثقـة تكـون معتمـدة علـى المعرفة من حيث اختيارنا من نثق به، وفي أي وجهة وتحت أي ظروف، ونعتمد نحن في اختيارنا على ما نعدّه يحمل أسبابا جيدة بانين دليل الثقة كما هو الحـال في الثقـة الـتي نستند أليها عند إجراء جراحة تحت أشراف جراح بارع مثلاً، وكمية المعرفة الضرورية للثقة هي في مكان مـا بـين المعرفـة الكليـة والجهـل الكلـي (**Simmel, 1964: 653**)، ونرى إن الحاجة للثقة ستضمحل عندما نستند إلى قدر مطمئن جداً من المعرفة الكلية، كما أننا لا نكون عقلانيين عندما نثـق تحـت ظـروف الجهـل الكلـي وذلـك لانعـدام الأساس الذي نبني عليه الثقة، لذلك فان حالة الاطمئنـان الـتي يحصـل عليـه الواثـق ترتفع كلما ارتفعت المعرفة بينما ينخفض الاطمئنان كلما زاد الجهل الكلي.

كما توجد هناك الثقة المستندة إلى أسس عاطفية، وتتكون هذه الثقة من الروابط العاطفية بين الأفراد، إذ يقوم الإفراد باستثمار عواطفهم في علاقات ثقة مع الآخرين يشعرونهم من خلال هذه العواطف بالعناية والاهتمام الحقيقيين لرفاهية الشركاء ويؤمنون بالتأثير الداخلي لمثل هذه العلاقات وتبادل هذه العواطف (**Pennings & Wolceshyn, 1987: 75-104**).

ولغرض وصف العلاقة بين الثقة المستندة إلى المعرفة والثقة المستندة إلى العاطفة، فأن الثقة المستندة إلى المعرفة هي الثقة الأكثر سطحية والأقل خصوصية من الثقة العاطفية، (**Johnson, George & Swap, 1982: 1316**)، لذ فان مستوى معين من الثقة المستندة إلى المعرفة ربما يكون ضروريا لتطوير الثقة المستندة إلى العاطفة، وعليه يجب تصور الثقة المستندة إلى العاطفة شكلاً مميزاً للثقة بين الأشخاص وليست مستوى أعلى للثقة. وبذلك فأن الثقة المعتمدة إلى العاطفة تؤثر في الثقة المعتمدة على المعرفة نظراً لنضجها.

رابعاً: أسس أو (قواعد) الثقة:

ان المنظمات قد تفقد جزءاً من استثماراتها أو قد تتقلص أرباحها لاسباب تنظيمية كثيرة، كما ان المنظمات قد تفقد جزءً من رأسمالها الفكري (**Intellectual Capital**) لاسباب أخرى، وهذه الحالات يمكن تداركها من خلال انتهاج سياسات مالية أو تسويقية او انتهاج سياسات إدارة الموارد البشرية الكفوءة في الجذب والاستقطاب لتعويض خسائرها المشار أليها، إلا إن المعظلة الأساسية التي تواجه المنظمات والتي تكون تكاليفها باهظة وقد تؤدي بحياتها هي فقدان الثقة التي هي في الحقيقة الجزء الأكثر أهمية من مكونات رأسمالها الاجتماعي التنظيمي (**Organizational Social Capital**)، سواءً كانت الثقة بالعاملين أو ثقة العاملين بالإدارة أو ثقة الزبائن بالمنظمة، ولكون موضوع الفصل يبحث في ثقة الإدارة بالعاملين، فلابد ان نعلم ان التقنية بمفردها لا يمكنها إدارة أمور المنظمة وسيبقى للإنسان الأهمية الكبرى في العمل والتطوير والابتكار، ولابد من الحاجة إلى الثقة

بالعاملين عندما نكون راغبين بإدارة منظماتنا بكفاءة ومعنوية عالية، فنقص الثقة او اهتزازها يجعل العاملين بلا قيمة، كما ان انعدام الثقة يجعل الأفراد يفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح المنظمة ومن ثم انخفاض ولائهم.

وأشار (Hundy, 1995: 44) إلى إن حب المحاسبة اصبح فايروس يصيب مجتمعاتنا، وهذا الفايروس موجود لأننا لا نثق بالناس بأنهم يعملون صالحاً إلا لمطامعهم الشخصية قصيرة الأمد، إن هذه النظرة دفعت بالعامل إلى القول، طالما انهم لا يثقون بي فلماذا أقوم بوضع متطلباتهم قبل متطلباتي. ويلخص (Hundy, 1995: 44) الأسس أو القواعد التي تستند أليها الثقة بما يأتي:

1. **الثقة ليست عمياء:** إذ لا يمكن الوثوق بالأشخاص اللذين لا نعرفهم جيداً ولم نقف على حقيقة سلوكهم من خلال علاقات العمل السابقة، ولابد أن يكون هؤلاء الأفراد ملتزمين بالأهداف نفسها، وهذا يعني أن تؤدي الرقابة إلى قناعة راسخة بمدى انتشار الثقة في موظف ضمن مجموعة.
2. **الثقة تحتاج إلى حدود:** ان الثقة التي تكون بلا حدود هي افتراض غير حقيقي، فلابد من حدود معينة تحكم الثقة في ضمن النطاق الذي يجنب المنظمة المخاطرة الناتجة عن انعدام الحدود.
3. **الثقة تتطلب التعلم:** إن مجاميع العمل عليها إن تتمتع بجانب من المرونة والتأقلم ولاسيما عندما تدعو الحاجة للتغير بسبب التطلع إلى خيارات جديدة، أو عندما يتطلب الموقف قدراً من التعلم واكتساب خبرة، أو عندما تدعو احتياجات الزبائن إلى التأقلم مع وضع جديد، لذلك فأن اختيار الأشخاص بمجاميع العمل موضوع مهم، إذ إن كل شخص يجب ان تكون لديه القابلية للتجديد شخصياً.
4. **الثقة قاسية:** يرى (Hunday, 1995: 45) ان الثقة عديمة الرحمة وأنها يجب ان لا تتماشى مع أي وعود لاعطاء العمل مدى الحياة، فعندما يُبَرهن ان الثقة لم تؤدى، ليس لان الأشخاص غير مستقيمن أو متسيبين، ولكن من الممكن إن أولئك الأشخاص لا يستطيعون أن يفون بأكثر مما قدموا، ولا يمكن الاعتماد عليهم في

العمل لعدم قدرتهم على ذلك، فأن الأفراد يجب ان يفصلوا، وعندما لا تستطيع أن تثق عليك ان تكون مفتشاً مرة ثانية، وهذا هو سبب رئيس في ان بعض المنظمات تميل إلى ان تحصر جل التزاماتها في مجاميع صغيرة.

5. **الثقة تحتاج الى روابط:** ان أهداف الوحدات الصغيرة يجب إن تلتصق مع هدف الكل ويجب ان تتكامل إذا ما أرادت بناء القاعدة المبنية على الثقة للمنظمة، ووجود روابط بين المجاميع يعني وجود فهم مشترك وتقارب مشترك. إن الروابط المتكررة بين المنظمات على سبيل المثال تولد الثقة، والتي تظهر بشكل العقود المستخدمة لادارة التحالفات الثابتة، تبدو الشركات إلى درجة ما بأنها تستبدل الثقة لحماية التعاقد في تحالفاتها المتكررة، وهكذا الثقة هي أيضاً مكون مهم لآليات الرقابة المستخدمة في ضمن التحالفات. إذ يشير **(Gulati, 1995: 85-112)** إلى إن خلق الثقة هو اكثر رؤية بين الشركات التي لديها تحالفات سابقة.

6. **الثقة تحتاج إلى تواصل:** يحتاج الالتزام المشترك إلى تواصل شخصي وكلما ازدادت فاعلية المنظمة ازدادت الحاجة إلى تلاقي الأفراد فيما بينهم شخصياً، ليس لمعرفة بعضهم واللقاء برؤوسائهم فقط ولكن لتأكيد الأهداف المشتركة وستراتيجيات التفكير المشترك.

7. **الثقة تحتاج إلى روؤساء متعددين:** إن المنظمات التي تبنى على الثقة قلما تحتاج إلى إدارة ولكنها تحتاج إلى روؤساء متعددين.

خامساً: ابعاد الثقة:

حدد **(Hosmer, 1995: 380)** ابعاد الثقة بأربعة أبعاد رئيسة هي:

1. الثقة بوصفها توقعات فردية:

يعد تعريف **(Hosmer: 1995: 381)** للثقة على انها توقع متفائل للفرد حول نتيجة حادثة معينة هو احد التعاريف الأكاديمية المبكرة، كما ذكر **(Deutsch, 1958)** بان الثقة كانت الخيار غير المنطقي واللاعقلاني للشخص الذي يواجه حادثة غير اكيدة

يكون فيها توقع الخسارة اكبر من الكسب المتوقع، لماذا تكون الخسارة اكبر من الكسب؟ اذا كان العكس صحيحا فان الثقة تكون عقلانية ومنطقية، اقتصادية وبسيطة. ان جانب التوقعات الفردية يؤكد على الجانب القابل للأذى والضرر الذي يلحقه الطرف الموثوق بالواثق، وكلما كان توقع الأذى والضرر كبيرا كلما كان مستوى الثقة بالموثوق ضعيفا.

2. الثقة بوصفها علاقات بين الأشخاص:

قام الباحث(**Zand, 1972**) بتطوير تعريفه للثقة الذي كان يؤكد فيه على ان الثقة هي توقعات واثقة لفرد معين للدنو والاقتراب من العلاقات والتفاعلات غير المستقلة لشخص اخر، منطلقا ابعد من حدود التوقعات، إذ يقول ان الثقة كانت رغبة شخص ما في زيادة تأثره بانشطة وافعال شخص آخر والذي يكون سلوكه غير مسيطر عليه، وهذا ما يتفق مع بواكير الكتابات في مجال الثقة فقد اعتمد **(Rotter, 1967)** جدلية الاعتماد والرابط بين سلوك الفرد والآخرين فهو يرى ان الثقة بين الأشخاص كانت توقع يحمله الفرد او ومجموعة من الأفراد إزاء الآخرين، وقد وافقه في فكرة الاعتماد كل من **(Michalos, 1990)** و **(Cambetta, 1988)**. ان هذا البعد للثقة يؤكد ان الثقة هي علائقية ومتكررة بين الأفراد.

3. العقود والصفقات التجارية:

أشار **(Hill,1990)** الى ان هناك أشكال مختلفة من الغش والخداع وأساليب التضليل والتحريف والتشويه والإرباك تدخل في مجال العمليات الاقتصادية. وان الصفقات والعمليات الاقتصادية قد تكون بين الأفراد والجماعات او بين المؤسسات او بين خليط يجمعهم، ومن هنا لابد ان يتوسع مفهوم الثقة او عدم الثقة تبعا لاتساع اطراف العمليات الاقتصادية باعتبارها شكلا من اشكال السلوك الشخصي بين الأفراد، وبين الأفراد والجماعات. لذلك نرى ان الشركات لا تثق كثيرا بالعمالة المؤقتة على حد تعبير**(Hill, 1990:47)** إذ ان هذه العمالة لا تشيع الثقة، على عكس

العمالة الدائمة التي لا تهدف الى اقتناص الفرصة السانحة لانها لا تنظر الى فوائد قصيرة الأمد.

4. البنى الاجتماعية:

وصف **(Weigert & Lewis, 1985)** الثقة بانها (سمة جماعية) معتمدة على العلاقات بين الأفراد الموجودين في نظام اجتماعي، وان السلوك الواثق يمكن تحفيزه ودفعه من خلال التأثير الايجابي القوي لعامل الثقة (الثقة الشعورية او العاطفية)، او الأسباب العقلانية الجيدة لمنح الثقة (الثقة الادراكية او المعرفية)، وقد استنتج الكاتبان ان الثقة هي اجتماعية ومعيارية اساسا اكثر منها فردية وحسابية، لذلك تتطلب وجود علاقات اجتماعية سابقة، ويدعم **(Zucker, 1986)** هذا الوصف بقوله ان الثقة هي سلسلة من التوقعات الاجتماعية التي يتقاسمها كل فرد داخل في التبادل الاقتصادي، إذ حدد مصادرها بثلاثة مصادر كان من بينها ان الثقة ترتبط مع سجل العمليات السابقة ونقاط التشابه بين الافراد.

سادساً: مجالات الجدارة بالثقة:

ذكر **(Buttler, 1991)** ان هناك عشرة خصائص مسؤولة عن الثقة هي (الكفاءة، التوافق، التميز، العدالة، التكامل، التوافر، الولاء، الانفتاح، الايفاء بالوعد، التقبل) في حين ذكر **(Kee & Knox, 1970)** ان خاصية الكفاءة وخاصية الدافع هما الخاصيتان المسؤولتان عن الثقة، وقد توجه اهتمام كثير من الباحثين حول هذا المجال بغية تحديد المفردة المسؤولة عن الثقة كما وصفها **(Stricklard, 1958: 674)**.

وبعد عرض الباحث لعدد من وجهات نظر من كتبوا في هذا المجال ظهر ان هناك ثلاثة مجالات تقود إلى الثقة وفق الدراسة التي آجراها **(Mayer, et al., 1995)** والتي تعد من اكثر الدراسات إلماما وحصرا لمجالات الثقة إذ حدد مجالات الثقة بالمقدرة

(Ability) والنزعة الخيرية **(Benevolence)** والتكامل**(Integrity)** ، وتسهم هذه العوامل بقدر او بآخر لكل منها بمنظور ادراكي مميز تنظر الى الوثوق من خلاله.

1. القابلية (المقدرة) (Ability):

وصف **(Mayer, et al., 1995: 717)** القابلية (المقدرة) بانها مجموعة المهارات والكفاءات والخصائص التي تمكن الشخص من فرض تأثيره داخل وسط محدد، ويكون وصف المقدرة محدد لاحتمال ان الموثوق هو مختص جدا في مجال فني معين، مانحا ذلك الشخص الثقة حول المهمات المرتبطة بذلك المجال وتكون الثقة معتمدة على المعرفة من إذ اختيارنا من نثق به وفي اية اوجه او تحت اية ظروف، ونعتمد نحن في اختيارنا على ما نعتبره بانه يحمل اسبابا جيدة ربما تبين دليل الثقة **(lewis & wiegert, 1985: 47)**.

ويحدد الباحث **(Simmel, 1964)** كمية المعرفة الضرورية للثقة في مكان ما بين المعرفة الكلية والجهل الكلي. اذ لا توجد هناك حاجة للثقة عند امتلاك المعرفة الكلية ولا يوجد هناك الأساس الذي نثق على اساسه بصورة عقلانية في حالة الجهل الكلي واشار **(Luhmann**، **Simmel: 1979)** الى ان المعرفة المتوفرة والأسباب الجيدة تعتبر كأساس لقرارات الثقة، والقاعدة التي يصنع منها الناس وثبة الثقة، كما اكد **(Zucker, 1986)** ضرورة تحقيق توقعات الموثوقية والاعتمادية لعلاقات الثقة لكي تستمر في الوجود والتطور. وان كل ما يناقض هذا يوفر الدليل المناقض الأساسي لسحب الثقة، كما اعتقد كل من **(Luhmann,1967)** و **(Shapiro, 1987, 1990)** كما وصف **(Giffin, 1967)** الخبرة بوصفها العامل الذي يقود الى الثقة.

2. النزعة الخيرية (الإحسان) (Benevolence):

توصف النزعة الخيرية او كما يسميها البعض (بالإحسان) بانها المدى الذي يؤمن به الموثوق لتقديم الخير للواثق بعيدا عن دافع الربح المتمركز حول الانا **(Mayer et al.,1995: 718)**، وان هذه النزعة الخيرية تتطلب وجود ارتباط محدد بين

الواثق والموثوق وهذا الارتباط يملي رغبة الموثوق مساعدة الواثق حتى وان لم يطلب الواثق المساعدة او لا تكون هناك مكافأة خارجية للموثوق، وبذلك تكون النزعة الخيرية إدراك الاتجاه الايجابي للموثوق نحو الواثق.

لقد وصف عدد من الباحثين الخصائص المماثلة للنزعة الخيرية كأساس للثقة **(Hovland, et al., 1953)** الجدارة بالثقة بعبارة (دافع الموثوق للكذب) وتنسجم هذه الفكرة مع وجهة النظر القائلة بان النزعة الخيرية العالية في العلاقة تتناسب بصورة عكسية مع الدافع للكذب، ويعد مجال النزعة الخيرية إضافة جديدة للدراسات السابقة لدراسة **(Mayer)**، إذ ان اغلب الدراسات التي بحثت في الثقة قد تجاهلت مجال النزعة الخيرية بوصفها عامل من العوامل المهمة للجدارة بالثقة .

3. التكامل (Integration):

تتضمن العلاقة بين التكامل والثقة، إدراك الواثق بان الموثوق يدعم مجموعة المبادئ التي يحملها الواثق، ورأى **(Mayer, et al., 1995: 719)** ، ان الطرف الملزم بمبدأ السعي وراء الربح مهما كانت الكلف هو الذي يتم تقييمه بوصفه ذو تكامل عالي، وتؤثر مثل هذه القضايا في التكامل، مثال اتساق الأعمال السابقة للأطراف والاتصالات والمصداقية حول الموثوق من قبل الواثق والايمان بامتلاك الموثوق الإحساس بالعدالة والمدى الذي تتطابق به افعال الطرف الآخر مع أقواله الى الدرجة التي يقيم بها بوصفه متكاملا.

واستعمل **(Sitkin & Roth, 1993: 368)** البناء المماثل لوصف التكامل إذ وصفه بانسجام معتقدات العمال وقيمهم مع القيم الثقافية للمنظمة. ان التكامل والتوافق والعدالة شروط اساسية للثقة. والتوافق لوحده غير كافيا للتكامل طالما ان الموثوق يتصرف بصورة توافقية بطريقة خدمة ذاته مع ان قلة التوافق تدفع المرء الى الشك بالقيم التي يحملها الموثوق **(Mayer, et al., 1995: 720)** .

ولابد من التنويه بان المجالات الثلاثة هي مجالات مهمة للثقة وتتباين كل واحدة منها بصورة مستقلة عن الأخريات، إلا ان التكامل في حد ذاته لن يحقق الثقة اذا لم

يتوفر عامل النزعة الخيرية والقدرة. كما ان توفر النزعة الخيرية في الموثوق دون القدرة مثلا سيكون غير كافيا لخلق الثقة وهكذا.

سابعا: العوامل المؤثرة في علاقات الثقة الإدارية:

تتأثر الثقة الإدارية ببعض العوامل التي يوجزها **(McAllister, 1995: 26)** بالآتي:

1.سوابق الثقة المعتمدة على المعرفة:

إذ ان المدراء يعتمدون في استثمار الثقة المستندة إلى المعرفة في نظرائهم في المنظمة على نجاح التفاعل السابق ومدى التشابه الاجتماعي واعتبارات السياق التنظيمي **(Zucker, 1986: 53)** وعلى النحو آلاتي:

أ- ان علاقات العمل هي شخصية وتمتد عبر الزمن على نحو إنموذجي فأن بإمكان المعنيين متابعة سجل النظراء أو كيفية تنفيذهم الواجبات المرتبطة بالدور في الماضي عند تقويم الثقة **(Granovetter, 1985: 481)**، **(Cook & wall, 1980: 39)** والدليل الذي يؤكد اتساق سلوك النظير مع معايير التبادل والانسجام هو اتباع النظير لها من خلال الالتزام وهو دليل حيوي **(Stack; 1988)** ، **(Linkskold, 1978: 722) (561** لذا يمكن القول ان مستوى الثقة المعتمدة على المعرفة يرتبط بمدى أداء النظير للدور إيجابياً.

ب- يمكن أن يؤثر التشابه الاجتماعي بين الأفراد في تطور الثقة، فجماعات الأفراد ذوو الخصائص الأساسية المتشابهة مثل الخلفية العرقية، ربما تكون لها ميزة على الجماعات المختلفة في قدراتها على خلق وإدامة علاقات العمل بالثقة **(Light,1984: 195)**، كما يؤكد منظرو التصنيف الذاتي نزوع الأفراد الاتحاد مع الآخرين على أساس الجنس و العنصر و العمر ... الخ **(Turner, 1987 :128)** وان مثل هذه التصنيفات الداخلية تؤثر على المعتقدات والاتجاهات، والأفراد هم اكثر ميلاً لتصور أعضاء الجماعة الخارجية بأنهم غير

نزيهين وليسوا ثقة وغير متعاونين اكثر من تصورهم أعضاء المجموعة الداخلية بهذه الطريقة (Brewer 1979:307) لذا سيكون مستوى الثقة المعتمدة على المعرفة بالنظير اكبر حينما يكون الاثنان متشابهين ثقافيا أو عرقياً (McAllister, 1995: 28).

ج- تمنح المنظمات الرسمية الأفراد ضمانات قبول كإشارة واضحة للاستعداد للدور على شكل شهادات إذ تشهد للأفراد بموجبها بامتلاكهم مقاييس مقبولة في المجتمع المهني الأكبر (Zucker, 1986: 53) ويمكن المحافظة على المركز المهني من خلال العضوية أو المشاركة المستمرة في الاتحادات المهنية وبذلك ستتعزز الثقة بمن يحمل هذه الضمانات في نظر الآخرين.

2.سوابق الثقة المعتمدة على العاطفة:

ان السلوك العاطفي هو سلوك اختياري مبني على الانتقاء الشخصي، لذا فأن هذا السلوك يكون مسنداً روحياً واجتماعياً، كما ان تكرار هذا السلوك سيمكن الأفراد من معرفة دوافع الآخرين، وان هذه المعرفة سوف توفر الأساس للثقة المعتمدة على العاطفة، لذلك فقد يكون السلوك العاطفي حاسماً في تطوير الثقة المستندة إلى العاطفة، كما ان تدعيم هذه الثقة من خلال التفاعل المتكرر سيقدم قناعات اجتماعية كافية تسمح باعتمادها مقياساً لقبول الآخرين، وعلى هذا الأساس فأن الثقة المستندة إلى العاطفة تكون محددة بسياقات التفاعل المتكرر.

المحور الرابع
المفهوم التنظيمي الحديث للثقة

إذا كانت كتابات الخمسينيات والستينيات من القرن العشرين قد وصفت الثقـة بعدها سمة من سمات الشخصية، فان (**Rotter, 1970**) قد عمق هذا الفهم ليتنـاول فيه تأثيرات الثقة على السياسة الدولية ومنشات الاعمال مشيراً في بحثـه الـذي قدمـه بعنوان (التوقعات العامة للثقة مـا بـين الاشـخاص) مشـيراً فيـه الى ان مفهـوم الثقـة ينسحب على السياسة الدولية بين اقطاب العالم، وقد عزز اتجاهه هذا بما يلاحظ علـى مفاوضات نزع التسلح، إذ انها لا يمكـن ان تتقـدم خطـوة مـا لم تـزداد الثقـة في احـد جوانب النزاع او كليهما خطوة الى الامام.

ان مفهوم الثقة لم يعد مختصراً علـى الركـوب في الطـائرة او الجلـوس تحـت يـد الطبيب الجراح مثلاً. إن المجتمعات كلما كانت اكثر تعقيداً كلمـا كـان الاعتمـاد علـى الاخرين اكبر، وهنا يكون (روتر) قد خرج من مفاهيم الخمسينيات التي كانـت تنظـر للثقة من خلال منظور نظرية التعلم الاجتماعي حصراً.

وتاتي طروحـات (**Fokyuama**) الجريئة عندما نشـر مقالتـه الجريئـة (هـل ان نهاية التاريخ في صالــح الأمـة؟)، مشـيراً الى الصـراع الأيـديولوجي بـين النظامــين العالميين الرأسمالي والشيوعـي، إذ اشار الى ان الصـراع قد حسم بانهيــار مجتمعــات الأتحاد السوفيتي نتيجةً لفقـدان المجتمعات السوفيتيــة الثقة بايديـولوجيتها، الا ان هذا الصراع سوف يظهـر بصفة اخرى، فالامريكان لا يؤمنون بالروح التعاونية بقــدر مـا هم فرديون، وهـذا المنــاخ لا يمكن أن يربـي الثقـة (**Fukyuama, 1989**)، وهكــذا ظهرت القـوة الاوربية المتمثلة بــدول الاتحــاد الاوربـي الـذي تنظـر اليــه امريكـا كمتحدٍ جديد .

لقد جائت هذه الأحـداث لتصـدق توقـع (**Bok, 1978: 222**) عنـدما قـال ان فقدان الثقة قد يؤدي الى انهيار المجتمعات، إذ جائت الحقبة الأخيرة من القرن العشرين

ومع مطلع الألفية الثالثة بفهم جديد يرى الثقة بانها موجوداً استراتيجياً غير قابل للمنافسة والتقليد على حد وصف (Hitt et al., 2001:118) إذ اشار الى الثقة بانها عامل من عوامل تخفيض الكلف وان توافر الثقة يعني انخفاض الحاجة الى العقود الشكلية واستخدامات الهياكل التنظيمية والرقابة، إذ ان العلاقات القائمة على اساس الثقة تختزل كلف الصفقات والعقود وهذا ما يتفق مع وصف (Hosmer, 1995: 395) و (Cumming & Bromily, 1992) و (Common,1975; Williamson، 1975)

ومن جانب أخر اعتبر (Oglivy, 1995: 46) ان الثقة عندما تتراجع فان المنظمات سوف تتقدم باتجاة التدرج التنظيمي والاندماج الشاقولي، وهذا ما يعرقل التنظيم ويزيده صلابة، في الوقت الذي يصف (Hitt et al.، 119 – 113 :2001) الثقة بانها مصدراً للميزة التنافسية، وقد ذهب (Leana & Van Buren, 1999:547) الى ان الثقة يمكن ان تساهم في تكوين راس المال الفكري في منظمات الأعمال، والذي ينتج عنه قناعة عالية لدى العاملين بالألتزام الوظيفي ومرونة عالية في العمل وتنظيم جماعي والتي بمؤداها تشكل ميزة تنافسية للمنظمة.

واخيراً فان (Prusak & Cohen, 2001: 86 – 93) يرون ان لا احد من الناس يستطيع ان يقوم بتصنيع الثقة او يفترض وجودها، فهي عنصر من عناصر رأس المال الأجتماعي التنظيمي الذي يمكن تنميته واستثماره، فالثقة موجود ينمو ويتعزز لذاته، وان الثقة هي بنفس الوقت احد اسهم راس المال الأجتماعي التنظيمي فضلاً عن المعايير وشبكات العمل، وبالرغم من ان هذه الأسهم هي ليست ملك لفردٍ معين ولا يحق للافراد امتلاكها، الا انها تعزز قابليات الأفراد ظمن الهيكل الأجتماعي للمنظمة.

المحور الخامس
تصميم تقنية قياس الثقة التنظيمية

نتناول هنا الخطوات المتبعة في بناء مقياس الثقة التنظيمية وكما ياتي:

اولاً: الطريقة المعتمدة في بناء المقياس:

اعتمد مدرج تفضيلات مؤلف من سبعة درجات يتراوح بين، اتفق **(7, 6)** ولا اتفق **(1,2)**، بينما يتوسط البديل (الى حد ما) البديلين السابقين وبدرجات **(3, 4, 5)** وبذلك تتأشر لدينا ثلاثة مستويات للثقة (عالية، وسط، واطئة).

ان هذا المقياس يمنح حرية واسعة للمستبين في التعبير بدقة عن رايه وذلك لكون موضوع الثقة هو موضوع شخصي وعاطفي، ولا يمكن حصر المستبين بحدود ضيقة تقع بين الاجابة بنعم او لا قد تجبره على الانحياز بحكم درجة المقياس، كما ان الانحياز يمكن ان يعالج عن طريق أخذ المتوسط الحسابي للمستويات الثلاثة وبذلك تتلاشى الانحرافات ان وجدت، وقد رتبت الأسئلة بصورة غير منظمة لضمان دقة الإجابة.

ثانياً: إعداد فقرات المقياس:

1. حددت مجالات المقياس استنادا إلى دراسة سابقة للباحث **(Mayer, et al., 1995)** والتي تعد واحدة من مجموعة من الأدبيات التي استندنا اليها في تحديد مجالات الثقة وعلى ضوء ذلك قمنا بإعداد فقرات المقياس .
2. اسهمت بعض الدراسات الميدانية والرسائل الجامعية في مجال دراسة الثقة في انضاج فقرات المقياس، إذ استندنا إلى دراسة **(Mcallister, 1995)** في إعداد فقرات المقياس التي تتعلق بالمقدرة بعد تطويرها وإضافة بعض الفقرات إليها.
3. الاستبانة الاستطلاعية التي صممت تضمنت **(31)** سؤالا تتعلق بمجالات المقياس المحددة في هذه الدراسة. وهكذا جرت صياغة ممارسات المقياس البالغة **(31)** ممارسة لتمثل ثلاثة مجالات.

ثالثاً: صدق المقياس:

ان صدق المقياس يعني ان تكون فقراته مناسبة للغرض الذي وضعت من اجله (الغريب، 27،1997) واشار **(Meherens 1984: 241)** ، الى ان صدق المقياس ينبغي ان يتعلق بحالتين:

1. مدى تعلق الفقرة بالهدف الذي وضعت من اجله، إذ جرى عرض المقياس على مجموعة من الخبراء مع شرح واضح لاهداف بناءه، وهذا ما حقق الصدق الظاهري، لقد اعتمدت نسبة اتفاق أراء الخبراء وقدرها (**75**٪) فاكثر لكل ممارسة للدلالة على صدقها وانتمائها الى مجالها، وفي ضوء آراء وملاحظات السادة الخبراء جرت إعادة صياغة وتعديل بعض الممارسات. ويمكن الاشارة الى الصدق الظاهري بانه اختبار يستهدف الكشف عن مدى انتساب الفقرة الى البعد الذي تنتمي اليه.
2. مدى وضوح كل فقرة من فقرات المقياس من ناحية المعنى والصياغة والتصميم المنطقي لها وانها تغطي المساحات المهمة لمجالها، ويمكن الوصول الى ذلك من خلال (صدق المحتوى)، اذ عرض المقياس على الخبراء انفسهم لتصحيحه والحكم على صلاحية ممارساته، ونتيجة لذلك حذفت ممارسة واحدة وعدلت خمس ممارسات، إذ بلغ عدد ممارسات المقياس (**30**) ممارسة موزعة على ثلاث مجالات وبذلك تحقق صدق المقياس من حيث صدق المحتوى. ويمكن تعريف صدق المحتوى بانه اختبار يستهدف الكشف عن مدى تغطية الفقرات الى المجال الذي تنتمي اليه.

كما استخدمنا صدق تميز العبارات والذي يقصد به ان تكون العبارة قادرة على التفريق بين اجابات الاشخاص في البعد الذي يقيسه المقياس، اذ تتناول هذه العملية الكشف عن القوى التمييزية لعبارات المقياس، إذ جرى تطبيق المقياس المعد على عينة بلغت (15) شخص، رتبت الدرجات التي حصل عليها المجيبون من الأعلى إلى الأدنى وجرى اختيار (**27**٪) من الاستمارات الحاصلة على ادنى وأعلى الدرجات، ويكون المقياس صادقا إذا كانت هناك فروق معنوية بين المجموعتين

(ابو النيل، 1985: 189 -190) وبعد استخراج نتائج اختبار **(t)** إذ كانت قيمة **(t)** المحسوبة تساوي **(6.268)** في حين كانت قيمة **(t)** الجدولية تحت مستوى معنوية **(0.05)**ودرجة حرية (6) تساوي **(1.943)** وهذا يعني وجود فروق جوهرية بين المجموعتين مما يعني صدق المقياس.

رابعاً: ثبات المقياس:

ان ثبـات المقيـاس يعنـي الحصـول على النتائج نفسها (تقريبا) إذا ما أعيد تطبيقه بعد فتـرة زمنيـة معينـة على العينـة نفسهـا، وباستخدام التعليمات ذاتها **(Berlgman, 1974: 55)** ان معامل الثبات ومعامل الارتباط يعتمدان على درجة الاتفاق بين تطبيق المقياس لمرتين بينهما فارق زمني **(Best, 1981: 55)**، ولغرض التأكد من ثبات المقياس استخدم نوعين من الثبات:

1. الثبات بمعنى الاستقرار، ومن الطرق الشائعة في البحوث الانسانية هي طريقة الاختبار واعادة الاختبار **(Test = Re test)** إذ تقارن نتائج التطبيق الاول مع نتائج التطبيق في المرحلة الثانية عن طريق استخدام معامل ارتباط بيرسون**(Person)**، وقد جرى تطبيق هذه الطريقة على عينة مكونة من **(15)** شخص، وبعد المعالجة الإحصائية للنتائج اتضح ان معامل الارتباط كان **(79. 0)** وهو معامل مطمئن.
2. الثبات بمعنى الاتساق، ويقصد به الثبات الداخلي لفقرات المقياس إذ يعتمد الثبات هنا على العلاقة بين فقرة وأخرى ولجميع فقرات المقياس إذ استخدمت معادلة (الفا كرونباخ) لهذا الغرض لانها من اكثر الطرق شيوعا في هذا المجال. بعد تطبيق هذه المعادلة كان معامل الارتباط **(0.88)** وهو معامل مطمئن، وبذلك تأكد ثبات المقياس واصبح جاهزا للتطبيق.

خامساَ: الصيغة النهائية للمقياس:

بعد ان تأكد صدق وثبات المقياس واصبح بذلك قابلا للتطبيق فلابد من وصف صيغته النهائية.

يتكون المقياس من ثلاث مجالات رئيسة ينضوي تحت كل مجال **(10)** ممارسات وضعت امام كل ممارسة منها ثلاثة بدائل للإجابة هي (اتفق **6**، **7**) و (إلى حد ما **3, 4, 5**) و (لا اتفق **1**، **2**).(انظر الملحق1)، والجدول التالي يوضح عناوين المجالات وعدد الممارسات وارقامها.

جدول (1) عناوين المجالات وعدد الممارسات وأرقامها

ت	المجال	عدد الممارسات	رقم الممارسة
1	القابلية (او المقدرة)	10	1،4،7،10،13،16،19،22،25،28
2	النزعة الخيرية (او الإحسان)	10	2،5،8،11،14،17،20،23،26،29
3	التكامل	10	3،6،9،12،15،18،21،24،27،30
	المجموع	30	

الخاتمة

يهدف هذا ألمحور إلى عرض اهم ما توصل إليـه الفصل في اطاره الفكري او التطبيقي، وكما يأتي:

أ. توافر العلاقات الاجتماعية بين العاملين الأسباب الابتدائية للثقة ببعضهم ويمكـن تدعيم هذه الثقة من خـلال العلاقات الاجتماعيـة المتكـررة لمـدة طويلـة، لـذلك فالثقة صعبة البناء سهلة الهدم.

ب. إن الابتعاد عن الثقة يترجم إلى هياكل تنظيمية طويلة و ثقافـة فرديـة وعلاقـات عمودية تساعد في نشوء الصراعات والاستقلالية التي تـؤدي إلى إضـعاف فاعليـة المنظمة، وإن كل المديرين يعرفون إن الأعمال تسـير بشـكل جيـد عنـدما يعـرف العاملين مقدار الثقة التي تربطهم ببعظهم، كمـا إن التعامـلات ستكـون أكـثر يسراً وإن الفرق ستكون أكثر فاعلية.

ج. إن المعرفة والخبرة شروط أساسية لبناء الثقة إذا ما تعززت بتكامـل العـاملين مـع أهداف المنظمة وتبادلوا معها الولاء والانتماء، كما إن الأخلاق تؤدي دوراً كـبيراً في اعتمادها مجالا للثقة بالآخرين، إذ لا يمكن أن نثـق بمن لا أخـلاق لديـه، كمـا تدخل الأخلاق من ضمن مجال النزعة الخيرية للفرد فيكون سلوكه دالة قيمه.

د. يمكن أن تكون الثقة آلية لتقليل الكلفة، إذ إن الرقابة ليست وحدها القادرة علـى السيطرة على الأداء، ويظهر ذلك جلياً في الشركات المتحالفة، فـالروابط المتكـررة تولد الثقة وتوافر تكاليف البحث عـن شـريك موثـوق، كمـا إن الاسـتغناء عـن فقرات الرقابة الزائدة يخفض الكلف.

ه. إن المنظمات التي تريد إن تثبت أقدامها في السوق عليها أن تحقق الميـزة التنافسـية من خلال موجوداتها الاستراتيجية، إذ إن الثقة موجود استراتيجي من موجودات

المنظمة، ففي الوقت الذي تحقق المزايا التقنية نجاحاً للمنظمة، نجد إن هذه المزايا يمكن تقليدها أما الثقة بوصفها ميزة استراتيجية فلا يمكن للآخرين تقليدها.

هل يمكن بناء الثقة تنظيميا؟:

ان الاجابة عن هذا التساؤل هي اجابة ايجابية بكل تاكيد، اذ ان الثقة طالما هي موجود من موجودات المنظمة فهي مثلما تكون قابلة للهدم اذن من باب اولى ان تكون قابلة للبناء، ولعل المحاولات في تكميم دراسات الثقة يستهدف في مضامينه بناء محاولات تطبيقية وميكانيكيات عمل لبناء دعائم الثقة التنظيمية، ويمكن الخروج بعدد من المؤشرات التي يمكن ان توجه جهود المنظمات في سعيها لبناء الثقة، وكما ياتي:

أ. إن الثقة سمة من السمات سهلة الهدم صعبة البناء وإن اعتماد منطق الثقة في الإدارة لا يأتي بقرار أو أمر إداري أو أمنية شخصية، بقدر ما يأتي بتعزيز القيم والسلوك الأخلاقي الصحيح، لذا يجب أن تتبنى الإدارة موضوع تنمية الرقابة الذاتية لدى العاملين من خلال تعزيز الثقة والصدق بهم والاستماع إليهم واستخدام السلوك الجمعي، فاليات الرقابة والضبط الخارجي والتي ياتي في عدادها العقوبات والنقد اللاذع والتجريح، لم تكن اوفر حظا في تعزيز وبناء الثقة من وسائل الضبط والرقابة الداخلية، المتمثلة بهيكل القيم والمعتقدات والاعراف والمديح والثناء وابراز فضائل الانسان...الخ.

ب. أن تولي الأدارة للجماعة مهمة إصلاح خطأ العاملين على وفق منطق العمل بروح الفريق من دون إحلال القواعد والإجراءات بديلاً عن القيم والتقاليد و الأدوات الاجتماعية الأكثر تأثيراً في سلوكية العاملين، إذ أن أثر العقوبات الرسمية قد ينتهي أو يتلاشى في ضمن مدة زمنية محددة مقترنة بتطور أداء الفرد العامل مهنياً ووظيفياً أما العقوبات الاجتماعية فإن آثارها تبقى في النفس ولا يمكن تجاوزها إلاّ بتجاوز السلوك المدان اجتماعياً، وهذا المنطق يرفع اتجاهات الفرد نحو احترام علاقاته بالآخرين مؤسساً الأسباب الابتدائية لبناء الثقة المستندة إلى العاطفة بين العاملين أنفسهم والعاملين ورؤوسائهم .

ج. إن المنطق الأخلاقي يضع على كاهل المديرين في كل المستويات مسؤولية تقليص الحلقات الرقابية التي لا مبرر لها، واحترام خصوصيات العاملين والإسهام الفاعل في مد الجسور بينهم، إذ أن الإدارة هي ليست هوامش مرتبة وركام من البريد والمشاغل دونما مراعاة لأهمية العاملين، كما أن التدخل في كل صغيرة وكبيرة هو سلوك إداري له من تأثير سلبي في إشاعة أجواء عدم الثقة بالنفس.

د. يعمد الكثير من الإداريين في المستويات الادارية المباشرة والوسطى إلى كسب ود وثقة الرئيس الأعلى بديلاً عن الثقة بينه وبين مرؤوسيه، إذ يرى أن فقدان الثقة بينه وبين الرئيس الأعلى قد تؤثر في وجوده في الموقع الإداري، أما سوء العلاقة والثقة بالعاملين فلا تعني شيئاً طالما ان مصيره لم يرتبط بمدى رضاهم او تفاعله معهم، وهذا المنطق يضعف علاقات الثقة بين المسؤول الإداري وأتباعه لذا لابد من اعتماد المسؤول الإداري منطق الثقة بالعاملين وما سيترتب عليه أساساً لزرع الثقة لدى الإدارة العليا، إذ أن ذلك سيحفز العاملين على المحافظة على مستويات الثقة السائدة مع رئيسهم منطلقاً لرضا الإدارة العليا عن القسم والوحدة وهكذا تكون الثقة عاملاً رقابياً على السلوك يرتقى بها الأفراد وكلما أحسّوا بعدم رضا الإدارة العليا عنهم في القسم والوحدة ... الخ من مستويات التنظيم.

هـ. ان يتوجه القادة والمديرون للاستثمار في اقتصاديات الثقة بوصفها موجوداً ستراتيجياً غير قابل للمنافسة، في الوقت الذي تحقق فيه ميزة تنافسية بوصف الثقة عنصراً من عناصر رأس المال الاجتماعي التنظيمي والتحول من المفهوم السائد بأن الثقة والأخلاق هي تضحية، والتفكير بها عائداً على المدى البعيد .

و. إقرار مواضيـع إدارة الثقـة واقتصاديـات الثقـة بوصفهـا مقـررات أكاديمية تدرس في المعاهد والجامعـات المتخصصـة لما لهذا الموضوع مـن اهميـة في تعزيـز العمـل باخلاقيـات الادارة الموضـوع الأكثـر حاجـةً واهميـةً لمنظمـات الأعمـال حاضـراً ومستقبلاً.

ز. إن هذا الجهد المتواضع نعـده لبنـه أولى علـى طريـق دراسـات الثقـة وعناصـرها للباحثين والمهتمين بالعلوم السلوكية بغية انضاج هذه ألدراسات التي تعد من اكثر المواضيع تجاهلاً قياساً بالعلوم السلوكية الأخرى.

ح. إذا كان الهيكل التنظيمي على حد وصف هو آليـة تصـمم لتحـث النـاس علـى التصرف بطرائق محسوبة يمكن التكهن بها مسبقاً، وان الهيكـل التنظيمـي هـو مـن متطلبات الرقابة، فأن هيكل القيم وترتيبها لدى الأفراد لا يقل أهمية عن الهيكـل التنظيمي في منظمات الأعمال، لكونه يشكل مجموعة النظم القيمية التي تتدرج في شدتها وتأثيرها بأعماق مختلفة تسهم في تكوين سلوك الإنسان، وأن هـذا الهيكـل القيمي هو من متطلبـات الرقابـة والضـبط الـداخلي، لـذا أن يتوجـه والمهتمـون لدراسة هذا الهيكل واستحضـار وسـائل الضـبط الـداخلي لـدى الأفـراد وأدوار الرقابة غير الرسمية في المنظمة كالتراث، والعادات، والثقة، والقـيم ... ألخ عنـد تصميم الأنظمة الرقابية التي غالباً ما تشير باتجاه تعزيز الرقابـة الرسميـة وإهمـال الرقابة الذاتية، وإحلال القواعد والإجراءات بديلاً عن القيم.

1. ان التطورات الحديثة في العلوم التنظيمية تعكس أهمية علاقات الثقة بين الأفـراد لإدامة الفاعلية الفردية والتنظيمية كما ان لها تأثيرات في التنسيق والسـيطرة علـى المستويين الشخصي والمنظمـي إمكانية حدوث الفاعلية داخل أنظمة للعمل المنسق حينما يعمل العاملون بشكل متبادل سوية على نحو فاعـل، ويبـدو ان الثقـة بـين هؤلاء العاملين هي عامـل حاسـم، وفي رأي المـدراء والمهنـيين في المنظمـات فـأن تطوير وإدامة علاقات الثقة هي مهمة على نحو خاص.

2. إن الاتجاهات الحديثة في تركيب الموارد البشرية في ظل المتغيرات الدولية الواسعة تسير باتجاه التنوع، ونرى ان الموارد البشرية المتنوعة هي أقل قابلية من حيث الاعتماد على التشابه الشخصي (بين الأفراد) والخلفية المشتركة والخبرة المشتركة للإسهام في التجاذب والاستعداد للعمل سوية وان تطوير الثقة المتبادلة في هذا المجال سيحقق وسيلة مهمة لتمكين الأفراد من العمل سوية كما إن اتجاهاً جديداً يدعو إلى تدعيم الثقة بالعاملين جراء التغيرات المستمرة في الموارد البشرية باتجاه أساليب الإدارة الأكثر مشاركة وتنفيذ فرق العمل.
3. إن اتجاهات العمل المذكورة آنفاً تحتاج إلى تقليل آليات الرقابة وأزالتها وزيادة التفاعل كما تقترح الاتجاهات الحديثة بأن تطوير إنموذج الثقة في المنظمة موضوع آلي وعملي ويتوجب علينا التخلص من الكثير من فقرات الأشراف، إذ أنها عديمة الجدوى مع الفرق الموجه ذاتياً.

في ضوء ما تحقق وما اسفرت عنه نتائج هذا الفصل الذي سعى الى عرض فلسفة الثقة بالاخرين ومن ثم بناء مقياس مناسب للثقة بالاخرين، إذ تعد هذه المحاولة الاولى من نوعها في مجال تنظيمي، بحسب علمنا المتاضع، عراقيا وعربيا على الأقل إلا ان قناعتنا بالمحاولة لا تدعي الكمال بقدر ما تعد اسهامة متواضعة قد تفتح مجالات الحوار والنقاش من قبل الباحثين والمتخصصين والتي ستسهم بالتأكيد في إغناء الجوانب التي لم يجري تناولها من اجل الوصول الى صيغة اكثر موضوعية ووضوحا وثباتا، لذا نقترح:

1. ان كون الثقة موضوعا عاطفيا وشخصيا يرتبط بالأخلاق الاجتماعية بشكل كبير فان ما يصلح لمجتمع قد لا يصلح لمجتمع آخر بسبب نسبية موضوع الأخلاق وما يعنيه مفهوم النزعة الخيرية بين مجتمع وآخر، لذا نرى ان يخضع المقياس المقترح للدراسة والتجريب للتعرف على المؤشرات الأساسية التي تساعد على ايجاد تقويم موضوعي للثقة بالآخرين.

2.ندعو الدارسين والباحثين إلى دراسة موضوع الثقة بالآخرين من مجالات أخرى بما يؤدي الى زيادة عدد ممارسات المقياس وبالتالي زيادة دقته.
3.اعتماد المقياس بوصفه أداة بحثية لغرض إخضاعه للصدق والثبات مرة أخرى.

ملاحظة:

ان الإجابة تعتمد أساسا على موقعك في الهيكل التنظيمي للشركة(رئيسا كنت، او مرؤوسا).

- فاذا كنت رئيسا فان عبارة (ان ذلك الشخص او انه) تعني بالنسبة إليك،أحد مرؤوسيك، او زميل عمل بمستوى مماثل لك.
- واذا كنت مرؤوسا فان عبارة (ان ذلك الشخص او انه) تعني بالنسبة اليك احد زملاء العمل او رئيسك في العمل.
- ما يصح على الفرد يصح على الجماعة (يمكن القول ان اولئك الاشخاص، بدلاً من ان ذلك الشخص...الخ).

ملحق (1)

ت	الممارسة	اتفق		الى حد ما			لا اتفق	
		7	6	5	4	3	2	1
1	ان ذلك الشخص لديه مهارات تجعله متمكنا من أداء عمله .							
2	يساعد الاخرين حتى لو لم يطلبوا منه اية مساعدة.							
3	يدعم مبادئي الشخصية التي أؤمن بها.							
4	مختص بعمله ويعرف دقائق الامور فيه .							
5	يقدم العون للاخرين حتى لو لم يكن ذلك جزء من عمله.							
6	يسعى للتوافق معي دون تفضيل مصلحته الذاتية .							
7	قادر على ان ينجز عمله في مختلف الظروف .							

ت	الممارسة	اتفق		الى حد ما			لا اتفق	
		7	6	5	4	3	2	1
8	يحاول مساعدة الاخرين اللذين يعملون معه في حالة غيابهم حتى لو كان ذلك على حساب مصلحته .							
9	يفعل كما يقول .							
10	لايجعلني قلقا بسبب لا اباليته .							
11	يحب للاخرين ما يحب لنفسه تماما .							
12	يقيم اتصالات معي سعيا للفهم المشترك بيننا .							
13	محترم ويثق به الاخرين .							
14	عندما يقصر الاخرين بحقه فانه يضع بباله حسن النية و عدم التعمد دائما .							
15	عادل ومنصف .							
16	جدير بالثقة ويتفاعل بسرعة مع زملاء العمل .							
17	يقدم العون والاسناد للاخرين بعيدا عن دافع الكسب المادي والمعنوي .							
18	صريح ومنفتح على الاخرين .							
19	يكون الاخريـن اكثـر اهتمامـا به لو عرفوا خلفيته بدقة .							
20	ينظر للنجاح في الحياة على انه نبذ الانا والنظر لمصالح الاخرين سوية.							
21	يعتني بي بشكل شخصي كمنفذ لتحقيق ذاته .							
22	لا احتاج الى ان ادافع عن نفسي عندما اتعامل معه .							
23	يعد مشاكل الاخرين مشاكله ويوليها نفس الاهتمام .							
24	يميل لمتابعة حاجاتي من خلال جعل علاقته بي مشتركة وليس على اساس تبادل المصالح .							
25	لايحتاج الى ان اراقبه عندما يؤدي مهماته .							

ت	الممارسة	اتفق		الى حد ما			لا اتفق	
		7	6	5	4	3	2	1
26	ينظر الى الجوانب الايجابية في شخصية الاخرين .							
27	يسعى دائما الى تعزيز نقاط الاتفاق معي والابتعاد عن نقاط الاختلاف .							
28	دائم الحضور لتنوع مهاراته ومعارفه .							
29	يبادر بتقديم فعل الخير للاخرين مع احساسه بانهم ليسوا اهلا لذلك .							
30	ينظر بعين الاعتبار لمصالح الاخرين عندما يتخذ قراراته .							

الفصل الرابع

الاستثمار في رأس المال الاجتماعي التنظيمي في ضوء اقتصاديات الثقة

تــوطئـــة:

يشير بيتر ف. دراكر (P. F. Drucker) إلى أن شيئاً ما يجب تذكره حول المنظمة وهو أنه لا توجد نتائج داخل جدرانها بل أن نتيجة المنظمة هي زبـون راضٍ. ونتيجـة المستشفى هو مريض معافى ونتيجة المدرسة هي طالب تعلم شيئاً بوسعه أن يطبقه بعد عشر سنوات، وداخل المنظمة هناك فقط مركز الكلفة، والنتائج لا توجد إلاّ خارجهـا حيث الزبون موطن الربح (باور، **1997**، **90-91**).

إن هذا التطور في مفهوم دور المنظمات اليوم جاء علـى أعقـاب ثلاثـة مراحـل مرت بها منظمات الأعمال، إذا كانت فترة (**1800-1920**) هي مرحلة إدارة تعظيم الأرباح وكانت المسؤولية الأساسية لمنظمات الأعمال تعظيم العائد المادي والتوجه نحو المصلحة الذاتية الصرفة، أما مرحلة أواخر العشرينيات إلى بداية الستينيات فقد توجـه اهتمام المنظمات إلى تحقيق الربح الملائم الذي يحقق المصلحة الذاتية ومصالح الأطراف الأخرى مثل المساهمين والعاملين، وأخيراً فإن مسؤولية المنظمـات اتجهـت نحـو إدارة نوعية الحياة للفترة من أواخر الستينيات حتى الوقت الحاضر، والتي تقر أهميـة الـربح ولكن الأفراد أهم من النقود، إذ ظهـر اهتمـام المنظمـات بالعائـد الاجتمـاعي وأخـذ مفهوم المعايير المتعددة هو الذي يحدد كفاءة وفاعليـة المنظمـات بعـدما كانـت المعـايير الأحادية المتمثلة بالربح المادي هي الأساس الأول والأخير في ذلك.

واليوم تبرز على واجهة الأدبيات الإدارية مواضيع كثيرة غيرت النظرة التقليدية لمفهوم رأس المال والربحية والأسهم ... الخ من المفاهيم المالية، فلـم يعـد رأس المـال ذلك المفهوم التقليدي الذي ازدحمت به أدبيات الإدارة خلال العقود المنصرمة المبكـرة من القرن العشرين، فالأفراد اليوم هم رأسمال وعنصر اسـتثمار، والثقـة عنصـر مـن عناصر رأس المال، والمعرفة تمثل جانباً آخر من رأس المـال، كمـا أن الربحيـة اختلفـت مفاهيمها هي الأخرى فلم تعد الربحية تتمثل بالعوائد السائلة التي تتولد نتيجة استثمار الموجودات الثابتة والمتداولة في المنظمة، فالسـمعة عائـد والثقـة عائـد (ثقـة الجمهـور بالمنظمة أم ثقة المجهزين بالمنظمة أم الثقة التنظيمية)، وفي الوقت الذي تحصل المنظمات

على جزءٍ من رؤوس أموالها من مصادر تمويلية خارجية فإنها بـنفس الوقـت تجتـذب رؤوس الأموال الفكرية أو الأفراد المعروفين بثقـتهم وأخلاقهـم الإداريـة والتنظيميـة العالية. وهو مصدر من مصادر التمويل السلوكي في المنظمات.

وعلى هذا الأسـاس ينطلـق هـذا الفصـل لعـرض مفهـوم وأهميـة رأس المـال الاجتماعي بوصفه مصدراً من مصادر التمويل السلوكي في المنظمات اليـوم، والـذي يشكل ضآلة منظمات القرن الواحد والعشرين الذي اتجهت الأنظار فيـه إلى الاهتمـام بالأفراد بوصفهم عنصر استثمارياً مهماً يسهم في خلق الميزة التنافسية، وما يجب علـى هذه المنظمات اتخاذه من أجل المحافظة على هذا العنصر من خلال تصميم الأعمال بما يحقق آدمية الأفـراد واحـترام التعامـل معهـم، داخـل المنظمـة وخارجهـا، عـاملين أم مستهلكين أم مجهزين من خلال إبراز دور الثقة وأهميتها إذ يعتبر هذا الفصل مـدخلاً في اقتصاديات الثقة، الموضوع الذي يعد من أكثر المواضيع تجاهلاً في العلوم السـلوكية في مجال إدارة الأعمال اذ لم يحضى بالاهتمام الـلازم. بوصـفه خطـوة متواضـعة علـى طريق إثراء دراسات الثقة وإدارتها مستقبلاً.

المسوغات الفكرية التي انطلق منها الفصل:

انطلق الفصل من فكرة أن التبادل العلائقي بين الأفـراد في المنظمـة الواحـدة أو بين المنظمة والمنظمات الأخرى هو أداة لإيصال المعلومات التي غالبـاً مـا تكـون أكثـر فاعلية وأقل كلفة من الآليات الرسمية، وهذه الميزة لابـد وأن تـنعكس علـى تسـهيل الفاعلية التنظيمية بما يحقق ميزة تنظيمية تستجيب من خلالها المنظمة للتعقيدات البيئية، الداخلية والخارجية.

وإذا ما نظرنا إلى رأس المال الاجتمـاعي مـن خـلال عناصـره الآتيـة في المحـاور القادمة سنجد أن هذا التبادل العلائقي لا يمكن أن يترسخ ويكون له أساساً متينـاً مـن دون أن يتسبب في توليد الثقة إذ أن الثقة سمةٌ علائقية تكرارية بـين الأفـراد ووصـف (Hundy, 1995 :44) حاجـة المنظمـات إلى الثقـة كلمـا ازدادت فاعليتهـا وازدادت

الحاجة لتلافي أفرادها فيما بينهم شخصياً أو مع زبائنها أو مجهزيها، كما يضيف الباحث إلى أن المنظمات التي تبنى على الثقة قلما تحتاج إلى إدارة.

وهكذا فإن هذه المؤشرات دفعت الباحثين إلى تقصي إمكانية توليد القيمة من جراء استثمارات الثقة بوصفها عنصراً من عناصر رأس المال الاجتماعي، وإذا كانت فوائد أو عوائد هذا الاستثمار لا تعود إلى الفرد في المنظمة وليس لأي فرد حق الملكية فيها، فإنها ستعد عاملاً مهماً لزيادة فاعلية الأفراد داخل الهيكل الاجتماعي وهي بهذا الوصف شكلاً كامناً لموجودات متوقعة كما يصنف ذلك **(Carmerer & Knez , 1994)** .

المحور الأول

فلسفة رأس المال الاجتماعي التنظيمي

تمهيد:

اتجه الباحثون والمهتمون بنظريات المنظمة بالتركيز على ما يوصف بالمصادر والظروف التي تكون الميزة التنافسية والتنظيمية، بدلاً من أن يركزوا على أسباب ونتائج فشل السوق، وقد افترض **(Zander & Kogut , 1996 : 503)** أن الشركة تعد بوصفها مجتمع يتخصص بسرعة وكفاءة في خلق ونقل المعرفة، وهذا المنظور حديث نسبياً، وقد أكسبته دراسات عدداً من الباحثين طابعاً رسمياً نتيجة التواصل البحثي مثل دراسات:

(Kogut & Zander, 1994: 1993, 1995, 1996 ; Zander & Kogut , 1995) , (Boisot, 1995; Conner & Prahalad, 1996 Loashy, 1991 ; Nonaka & Takeuchi, 1995; Spender, 1996) إذ أن هؤلاء الباحثين اتخذوا موقفاً مناقضاً لنظرية الكلفة والعائد وفشل السوق أو نجاحها والتي تتحكم فيها فرضية تذبذب رغبات الزبون والتفوق الذي تحققه الشركات في زيادة حصتها السوقية نتيجة توجيه هذه الرغبات بطرائق إجرائية منظمية، درجت على استخدامها المنظمات انطلاقاً من نظرتها لسوق المستهلك، فقد ناقش هؤلاء الباحثين امتلاك المنظمات امكانيات خاصة لخلق مصادر إضافية تمنحهم الميزة البارزة التي تفوق الإجراءات المؤسساتية الأخرى كالأسواق، وهذه المصادر الإضافية تتمثل في رأس المال الاجتماعي التنظيمي، بوصفه واحداً من المصادر التي يمكن من خلالها تحقيق القيمة في المنظمة.

ظهر مصطلح رأس المال الاجتماعي في دراسات المجتمع ليوضح أهمية شبكات العلاقات بين الأفراد وأهميتها عبر الزمن لتكون أساساً للثقة والتعاون والعمل الجماعي كما أشار إلى ذلك **(Jacobsd, 1965)** وقد أعقبه **(Loury , 1977 : 153-186)** ليشير إلى الاستخدام المبكر لهذا المصطلح على مستوى الفرد والذي يتمثل في

مجموعة الموارد المتأصلة في صلات عائلية، وفي منظمات اجتماعية في المجتمع، ومفيدة لتنشئة الأطفال.

وقد امتدت اهتمامات الباحثين لتخرج مفهوم رأس المال الاجتماعي من نطاق الفرد ومدى تأثيره على تطوير رأس المال البشري ليمتد إلى الأداء الاقتصادي للشركات وكما أشار إليه **(Baker , 1990 : 389-625)** وعلى مستوى الأقاليم الجغرافية**(: 1993 , Butnam)** وعلى مستوى الأمم **(Fukuyama :1995)**.

اولاً: مفهوم رأس المال الاجتماعي التنظيمي:

لقد انطلق الافتراض الرئيس لنظرية رأس المال الاجتماعي من حقيقة مفادها أن شبكات العلاقات بين الأفراد تشكل مصدراً قيماً لإدارة الشؤون الاجتماعية وتزويد أعضائها برأس المال العائد للجماعة، مما يمثل أوراق اعتماد تخول الأعضاء الحصول على رصيد أو اعتماد بكل ما تحويه هذه الكلمة من معاني لهذه النظرية، إذ أن الجزء الكبير من رأس المال هذا يتجسد ضمن شبكات الاختلاط والتعارف التي تؤدي إلى التزامات دائمية تنشأ في الإحساس بالامتنان والاحترام والصداقة، أو من حقوق مضمونة على مستوى المنظمة والمأخوذة من أعضاء منتمين لعائلة أو صف أو مدرسة. كما تتوافر مصادر أخرى من خلال عقود أو شبكات اتصال عن طريق أصدقاء الأصدقاء واللذين يمكن أن يمدوا المنظمة بمعلومات متميزة وفرص كما أشار إلى ذلك **(Bossevain, 1974)** ويمكن لرأس المال الاجتماعي أن ينمو على شكل مكانة أو سمة اجتماعية يحصل عليها أعضاء المنظمة جراء عضويتهم في شبكات علائقية محددة خاصة تحدد فيها العضوية بشكل نسبي **(Bourdiea , 1986 ; Burt , 1992 ; D'aveni & Kesner 1993)**.

وبالرغم من اتفاق هؤلاء الباحثون على أهمية العلاقات بوصفها مصدر للعمل الاجتماعي، فإنهم بحاجة إلى اتفاق بالإجماع على تعريف دقيق لرأس المال الاجتماعي فقد لاقى مصطلح رأس المال الاجتماعي اهتماماً ملحوظاً في وقتنا الحاضر كما أنه سيشكل حاجة أساسية لمنظمات الأعمال مستقبلاً، ولابد لنا من أن نشير إلى وجهات

النظر التي وصف بها هذا المفهوم لتتجسد أمامنا رؤية واضحة ودقيقة تحدد المعالم الـتي أجمع عليها الباحثون والمهتمون بهذا الموضوع.

فقد أشار **(Nahapitt & Ghoshal, 1998: 242)** إلى أن رأس المال الاجتماعي هو مجموعة من المصادر الفعلية والمحتملة المتجسدة داخل شبكات العلاقـات والمتـوفرة من خلالها، والمأخوذة منها والتي تعود إلى الفرد أو الوحـدة الاجتماعيـة، لـذا يشـمل رأس المال الاجتماعي حسب ما أورده كـل مـن **(Boudieu, 1996) , (Burt, 1992)** كل من شبكة العلاقات والموجودات التي يمكن إدارتها عبر تلك الشبكة.

كما أشار **(Leana & Van Buren, 1999: 538)** إلى أن رأس المال الاجتماعي هو مصدر يعكس خاصية العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة والتي يتم إدراكهـا عـبر مستويات الأعضاء ذوي التوجه نحـو الهـدف الجمـاعي والثقـة المشـتركة. كمـا يشـير **(Prusa&Cohen,2001 : 87)** إلى رأس المال الاجتماعي بوصفه مجموعـة العلاقـات التي تجعل المنظمة تعمل بشكل فعال.

وعلى هذا الأساس يمكن القـول أن رأس المـال الاجتمـاعي هـو مجموعـة مـن الموارد المتأصلة في العلاقات القائمة بين الأفراد في المنظمـة، والـتي تعكـس خصـائص العلاقات الاجتماعية داخلها والتي يمكـن إدراكهـا مـن خـلال تـوجههم نحـو العمـل الجماعي والأهداف الجماعية والثقة المشتركة وهو بنفس الوقت صفة للأفراد العاملين المدركين لمزايا تعود إلى مكانتهم أو موقعهم النسبي في المجموعة.

ثانياً: أهمية رأس المال الاجتماعي التنظيمي وفوائده:

تتمثل أهمية وفوائد رأس المال الاجتماعي التنظيمي من وجهة نظر **(Leanea & VanBuren, 1999 : 547)** بما يأتي:

1. أنه يبرر التزام الفرد تجاه المجموعة أو بالصالح العام: أن واحدة من وسـائل السـيطرة على سلوك الأفراد تكون من خلال دمجهم في أعمال ذات قيم وأهداف مشـتركة، إذ يرى **(Shadiro, 1987)** أن رأس المال الاجتماعي سيكون منطقاً للأفـراد ليكونـوا عناصر جيدة، فإذا اعتقد الأفـراد بـأن جهودهـم جزء لا يتجـزأ من المجموعـة فمـن

المحتمل أن يقضوا وقتهم بما يعزز أهداف المجموعة أو الصالح العام، إذ أن الترابط بينهم والثقة تقدم للأفراد بيئة تتعرقل فيها الرغبات الفردية لصالح المجموعة.

2. يسهل ويسهم في مرونة منظمات الأعمال: أن رأس المال الاجتماعي يسهل المرونة بدلاً من الصلابة والتشدد في أساليب إنجاز العمل، فهو يركز على الهوية والعمل الجماعي والثقة العامة من دون المغالاة في الرقابة الرسمية والحوافز الفردية، وقد لاحظ **(Ichniow & Show, 1995)** التأثير السلبي لعدم الثقة على التنفيذ الناجح لتطبيقات العمل ذات الأداء العالي، كما أن هناك دراسة استطلاعية لـ**(Scully & Preuss, 1996)** لانتقال العمل اشارت الى أن عناصر رأس المال الاجتماعي مهمة في فرق متنقلة أو تلك الجماعات المشاركة في أنشطة ذات تكرار.

3. يعد آلية لإدارة العمل الجماعي: يمكن أن يعمل رأس المال الاجتماعي التنظيمي على جعل العمل الجماعي أكثر كفاءة، لأنه أصبح تعويضاً عن العقود الرسمية والحوافز والآليات الرقابية الضرورية في أنظمة ذات رأسمال اجتماعي قليل أو معدوم بين الأعضاء، وفي لغة الاقتصاديين يمكن أن يقلل رأس المال الاجتماعي التنظيمي من كلف التعاقدات والصفقات إذا كان أعضاء المنظمة أو جماعات العمل فيها يعملون على مجموعة من قيم العمل وخطوات الحل المنطقية الموجودة في المنظمة ولهم مشاركتهم فيها **(Kerr & Jermier , 1978)**. إذ من غير الممكن أن يكون العمل الجماعي ناجح بدون رقابة قريبة، وبشكل مماثل فإن رأس المال الاجتماعي التنظيمي في لغة السلوك التنظيمي يمكن أن يعمل كتعويض أو بديل عن نمط القيادة البيروقراطية **(Perrow. 1972)**.

4. يسهم ويطور في رأس المال الفكري بوصفه مبرراً للالتزام الفردي: أشار **(Colman, 1990)** إلى دور رأس المال الاجتماعي في تيسير تطوير رأس المال البشري ضمن المجموعة أو في الوحدات الاجتماعية كما وصف **(Zander & Kogut, 1996) (Nahapiet & Gloshal1998)** كيفية تسهيل

الأشكال المختلفة لرأس المال الاجتماعي تطوير رأس المال الفكري داخل الشركة من خلال تقديم موصل بيئي للمجموعة وتبادل المعلومات والمعرفة، إذ أن (Nahapiel & Gloshal) أكدا أن العلاقات الاجتماعية أداة لإيصال ونشر المعلومات التي غالباً ما تكون أكثر فاعلية وأقل كلفة من الآليات الأكثر رسمية، وغالباً ما توجد لغة واستعارات وأبعاد مشتركة في منظمات ذات رأسمال اجتماعي قوي، كما يمكن أن تكون هناك أساليب فاعلة وكفوءة لنقل المعرفة وبالتالي زيادة الطاقة الفكرية للشركة، كما لاحظ العديد من الباحثين الدور المهم للثقة العلائقية في تسهيل التبادل بين الأطراف وتشجيع المرونة والمشاركة في المخاطرة ومن خلال مثل هذه الآليات يمكن أن يكون رأس المال الاجتماعي العنصر الرئيس في تبني رأس المال الفكري الذي يقدم ميزة تنافسية للشركة. (Moram & Ghoshal,1997; Nahapiet & Choshal, 1998).

ثالثاً: عناصر رأس المال الاجتماعي:

لقد وصفنا رأس المال الاجتماعي بعدهِ سمة للعلاقات الجماعية وهو ناتج ثانوي تنظيمي لأنشطة تنظيمية أخرى، ويعد هذا من وجهة نظر (Coleman, 1990) شرطاً أساسياً لنجاح العمل الجماعي، كما أن رأس المال الاجتماعي الفردي يسعى لتعزيز أفعالاً تستفيد منها المجموعة والفرد بشكل غير مباشر، وهذا يستدعي منا أن نحدد العناصر الرئيسة لرأس المال الاجتماعي التنظيمي إذ وصف هذه العناصر بما يأتي (Leana & Buren, 1999 : 541) :

1. القابلية الاجتماعية (Associability):

أو قد يطلق عليها البعض القابلية على المخالطة وهي في حقيقة الأمر لا تنحصر بالمعنى اللغوي للمفردة قاموسياً، بقدر ما تعني في مجال السلوك التنظيمي رغبة وقابلية الأفراد في المنظمة على إخضاع الأهداف الفردية وما يصاحبها من أفعال إلى أهداف وأفعال جماعية، لقد درس علماء الاجتماع والسياسة صلة التفاعلات الاجتماعية بالشؤون الاقتصادية لفترة طويلة بدءً بـ (Tocqueville, 1945)

ثم (Banlield, 1958) وحتى مؤلفين أكثر معاصرة مثل (Putnam , 1993) و (Sable 1993) إذ أظهر الباحثون اهتماماً ملحوظاً بمواضيع عن كيفية وسبب ملاحقة الأفراد لأهداف شخصية من خلال المشاركة في المجموعة.

لقد أشار (Banfield) إلى أن نقيض القابلية الاجتماعية (Associability) إذ أن المدى القصير للعائلة النواة والأهداف المحددة تجعل لكل عائلة أهدافا مختلفة عن أهداف العائلة الأخرى، وهذا ما سيعيق إخضاع الأهداف المختلفة لأهداف جماعية وبذلك فستضعف القابلية الاجتماعية، لذلك فإن القابلية الاجتماعية تتطلب شئ اكثر من الاجتماعية بل اكثر من الاعتمادية، اذ سيشكل الافراد كيان واحد على وفق مفهوم القابلية الاجتماعية وليس كيانات نووية على وفق مفهوم العائلية.

وخلاصة القول أن القابلية الاجتماعية هي رغبة وقابلية الأفراد على تعريف أهداف جماعية يعملون على إقرارها بشكل جماعي وعنصرها الرئيس هو المشاعر الجماعية والقدرة على تنسيق النشاطات، ومهما يكن فإن رغبة الفرد في منظور هذا العنصر في المشاركة بالعمل الجماعي تعتمد بشكل جزئي على الاعتقاد بأن جهود الفرد التي ستفيد الجماعة بشكل مباشرة ستفيد الفرد بشكل غير مباشرة.

2. الثقة (Trust):

إن الثقة هي العنصر الثاني لرأس المال الاجتماعي وهو مفهوم بقدر ما اهتمت به العلوم النفسية والاجتماعية، فإنه خضع مؤخراً للدراسة في مؤلفات الإدارة وما يتعلق بها. والثقة على وفق السياق التنظيمي ازدادت تعقيداً لكونها مقدمة ونتيجة في نفس الوقت لعمل جماعي ناجح، وهي نتاج ثانوي لهذا العمل الجماعي، إذ أن الجماعات وهي تعمل معاً لإكمال متطلبات مشروع ما بشكل ناجح تظهر نوع من الثقة العالية مما يجعل الجهود التعاونية الأكثر تعقيداً ممكنة.

والثقة على حد وصف (Misztal, 1996) لها أنها اعتقاد (بملائمة نتائج العمل المقصود لشخص ما من وجهة نظرنا)، وتوجد بحوث كثيرة تشير إلى أن العلاقات التي تتميز بثقة عالية تجعل الأفراد أكثر رغبة في الاشتراك في التبادلات الاجتماعية بشكل

عام والتفاعل التعاوني بشكل خاص، وقد أشار **(Mishira, 1996)** إلى أن للثقة أبعاد متعددة كما أن هناك رغبة للانفتاح على طرف آخر، وهي رغبة تنشأ من الثقة بأربعة جوانب:

أ. اعتقاد بالنية الحسنة والاهتمام بالشركاء.

ب. الاعتقاد بكفاءة ومقدرة الشركاء.

ج. الاعتقاد بمصداقية الشركاء.

د. الاعتقاد بانفتاح وصراحة الشركاء.

ولا نكتفي بالقول بأن الثقة هي عاملاً من عوامل إزالة مخاوف الأفراد الناجمة من دخولهم الشراكة، بل يمكن للثقة أن تحمي الاتصال والتحاور اذ أن الثقة قد تكون مدخلاً مفتوحاً لتبادل رأس المال الفكري وتزيد من التفكير بالقيمة عبر هذه التبادلات، كما أن وجود مستويات عالية من الثقة تجعل الأفراد أكثر رغبة في المجازفة في التبادل على حد وصف **(Nahapiet, 1996)** و **(Ring & Vandeven , 1992)**.

كما أشار **(Putnam, 1993)** إلى أن الثقة تسهل التعاون كما أن التعاون يربّي الثقة، وقد يقود هذا إلى تطوير قواعد سلوكية عامة عبر الزمن مما يضاعف الرغبة في التبادل الاجتماعي، والثقة يمكن أن تصبح شكلاً كامناً لموجودات متوقعة من وجهة نظر **(Cramerer & Knez, 1994)**. مما يمكن أعضاء المجموعة من الاعتماد عليها بشكل عام لتساعد في حل مشاكل التعاون والتنسيق. **(Kramer, Brewer& Hanna, 1996)**.

إن فوائد رأس المال الاجتماعي على الصعيد الفردي لا يملكها الفرد وحده بقدر ما أنها تسهل تأثير الأفراد داخل الهيكل الاجتماعي، لذلك فإن رأس المال الاجتماعي يعود إلى الأطراف المرتبطة بعلاقة وليس لأي فرد حقوق ملكية خاصة أو قادرة على الحصول على مثل هذه الحقوق **(Burt , 1990)**، أضف إلى ذلك انه بالرغم من وجود قيمة في استخدام رأس المال الاجتماعي فإن من الصعب تناوله بشكل يسير.

المحور الثاني
مدخل اقتصاديات الثقة

تمهيــد:

يختلف رأس المال الاجتماعي التنظيمي عن رأس المال الفيزيائي والنقدي كالذي تملكه المنظمة، أما رأس المال البشري فهو سمة للأفراد، ولـو أن المنظمـة قـادرة علـى الاستفادة منه، ولكننا إذا أردنا أن يكون رأس المال الاجتماعي مفيداً في تسهيل العمل الجماعي لأن نفهمه بوصفه ملكية مشتركة تعود للمنظمة وأعضائها، ومن غير المعقول أن نصـف العلاقـات الاجتماعيـة بوصـفها رأسمـال أسـوة بـرؤوس أمـوال المنظمـة الأخرى، وأن ينخرط الأفراد في أعمال من شأنها أن تعزز رأس المال الاجتماعي مـن دون أن يتوقعوا منه أيةِ استفادة، وحتى في حالة كون هذه الفوائد غير مباشرة وبعيدة، أضف إلى ذلك ليس من الضرورة أن يكون إدراك الفوائد بشكل منفـرد علـى شـكل مكافآت عرضية، مثل التعويض عن الجهود المبذولة والمتميزة ولكن من أجل التوصـل إلى رأس المال الاجتماعي، لابد أن تدرك المنظمة أن فوائده ستأتي لاحقـاً مـن خـلال استخدامه وإدارته بصورة صحيحة.

اولاً: تطور مفهوم الثقة وأهميتها:

لم يعد مفهوم الثقة ذلك المفهوم الـذي تناولـه **(Rotter)** عـام (**1980**) والـذي كان ينظر فيه إلى الثقة بوصفها سمة من سمـات الشخصـية الـتي تـؤثر علـى النتـائج الإيجابية والنتائج السلبية المحتملة ما بين الأشخاص في الحيـاة الاجتماعيـة، والـتي مـن خلالها عكس أن سعادة الفرد قد تكون مرتبطة بمقدار الثقة التي يمتلكها بوصفه ذو ثقة عالية أو واطئة، وتناول إظهار الأفراد ذوي الثقة العالية بأنهم أكثر عرضة للخداع من ذوي الثقة المنخفضة، لقد سبق للباحث ان قدم مقالة بعنوان (التوقعات المعممة فيمـا يخص الثقة ما بين الأشخاص) عام (**1970**)، مبيناً فيها أن الثقـة لا ينـزوي مفهومهـا

على العلاقات بين الأشخاص فحسب، مشيرا إلى أن مفهوم الثقة ينسحب على السياسة الدولية بين أقطاب العالم آنذاك كذلك معززاً وجهة نظره هذه بأن مفاوضات نزع التسلح لم تمضِ قدماً ما لم تزداد الثقة في جانب واحد أو جانبي القوتين العظميين آنذاك، فلم يعد مفهوم الثقة مختصراً على حالات الذهاب لطبيب الأسنان أو الركوب في طائرة على سبيل المثال، بقدر ما انسحب المعنى على صعيد العلاقات المجتمعية، فالمجتمعات كلما كانت أكثر تعقيداً كلما كان الاعتماد على الآخرين أكبر، وإذا ما ضعفت الثقة انهار النظام الاجتماعي.

وهذا الفهم للثقة يبتعد عن مفهوم **(Rikson, 1953)** للثقة الأساسية **(Basic trust)** والتي يصفها على أنها المكون المركزي (للشخصية السليمة أو الصحية)، كما أنه بنفس الوقت يختلف عن بداية كتابات **(Rotter)** عام (**1954**) إذ كان ينظر للثقة من منظور نظرية التعلم الاجتماعي حصراً.

لقد أصبح مفهوم وأهمية الثقة اليوم أبعد من ذلك الفهم الشخصي، فقد تطورت كتابات الباحثين بما يتلاءم مع تعقيدات البيئة وانسحبت مفاهيم الثقة من مجالها الشخصي إلى مجال الأعمال، لا بل تعدى الأمر لتنظيم العلاقات بين الدول على أساس الثقة وعوامل الجدارة بها بين أكبر دول العالم.

لقد قدم **(Fukuama, 1989)** أول نشر له عندما قدم مقالته (هل نهاية التاريخ في صالح الأمة؟) مقدماً طروحاته الجريئة في أن نهاية الحرب الباردة كانت تمثل نهاية الصراع الأيديولوجي بين النظامين العالميين الرأسمالي والشيوعي، إذ يشير الباحث إلى أن المعركة بين الشيوعية والرأسمالية قد تمت تسويتها إلاّ أنه يتوقع قيام معركة جديدة بين الأنواع المختلفة من الرأسمالية، فالأمريكان لا يؤمنون بالروح التعاونية بقدر ما تجتاحهم الثقافة الفردية التنافسية، والتي لا يمكن أن تنموا الثقة في كنفها وفي ظل آليات الرقابة والتحقق المبالغ فيها.

وكذلك في مجال آخر يطرح الباحث **(Bok, 1978: 222)** مفهوماً للثقة يعكس أهميتها إذ يصف فقدان الثقة بأنه قد يكون سبباً في انهيار المجتمعات، ودليله في ذلك

أن شعوب الاتحاد السوفيتي المنحل عندما فقدت الثقة بأيديولوجيتها التي تمسكت بها منذ سبعون عاماً فقد انهار المجتمع.

واليوم لا ينظر الباحثون إلى الثقة بمنظور الخمسينيات أو الستينيات إذا أصبحت الثقة من الأهمية التي يعدها الباحثون بوصفها موجوداً استراتيجياً قد يحقق الميزة التنافسية للمنظمة، كما يعدها آخرون عنصراً مهماً من عناصر رأس المال الاجتماعي التنظيمي.

ثانياً: اقتصاديات الثقة:

منذ الخمسينيات أشار (Deutsch, 1958 : 265) إلى موضوع الكسب والخسارة الناجمة عن توافر أو عدم توافر الثقة، فالباحث المذكور عرف الثقة بأنها الخيار غير المنطقي واللاعقلاني للشخص الذي يواجه حادثة غير أكيدة يكون فيها توقع الخسارة أكبر من الكسب المتوقع، لماذا تكون الخسارة أكبر من الكسب؟ إذا كان العكس صحيحاً، فإن الثقة ستكون عقلانية ومنطقية واقتصادية بسيطة.

أما (Rosevelt) فقد أشار للثقة بوصفها مجموعة من التوقعات المشتركة بين طرفين إذ ينظر إليها، بعد الاتفاق عليها، بأنها عقد نفسي غير مكتوب بينهما مع الالتزام به سلوكياً وعلائقياً، يتولد عن هذا الاتفاق للعقد النفسي ثقة متبادلة تحكم العلاقة بين الطرفين، كما يحكم هذا العقد النفسي المعاملات اليومية بين الطرفين على الرغم من كونه غير مكتوب وغير ملزم قانوناً، إلاّ أنه الأساس والمعيار الوحيد في تقويم نوعية وطبيعة العلاقة بينهما، وينفرط عقد الثقة المتبادلة إذا لم يحترم الطرفان هذا العقد وعندئذٍ تتوتر وتسوء العلاقة بينهما (Rosevelt, 1979: 466).

ومن خلال المفهومين السالفين يمكن إثارة التساؤل الآتي: لماذا لم يحترم الطرفان هذا العقد النفسي؟، قد تكون الإجابة في أحد جوانبها أن إمكانية التصرف الفرصي متاحة لطرفي الثقة وأن الفرصة هنا يصفها (Hosmer, 1945: 385) بأنها (ولع ذاتي لدى الفرد لبلوغ الهدف)، أي أن عدم خضوع الطرف الموثوق (Trustee) لرقابة

الطرف الواثق (**Trustor**) يمنحه فرصة لبلوغ أهداف على حساب الطرف الواثق وهنا تفقد الثقة أحد مجالاتها المهمة ألا وهو مجال التكامل (**Integration**).

إن نتائج احترام الثقة أو عدم احترامها هو مكلف كثيراً للأفراد والمنظمات، على اساس أن الثقة هي موجود استراتيجي، ولاشك أن استثمار موجودات المنظمة لابد وأن يحقق ربحاً أو خسارة. ولكي نصل إلى ماهية هذا الربح أو تلك الخسارة، وكيفية قياسهما فلابد من أن نحدد مجالات استثمار الثقة بوصفها أحد عناصر رأس المال الاجتماعي، إذ لا تختصر الفوائد والخسائر الناجمة عن الثقة على انعكاساتها النفسية والعلائقية بين الأشخاص حسب بل على العائد الاجتماعي ومجمل استثمارات المنظمة.

ولغرض تحديد مجالات استثمار الثقة وإبراز اقتصادياتها سنحدد المجالات الآتية:

1. الثقة بوصفها عاملاً لتقليل الكلف:

يرى (**Hitt, et al., 2001: 118**) أنه عندما تتواجد الثقة لا تحتاج المنظمة لعقود شكلية لتحديد الأفعال المتوقعة وأنماط التفاعل، كما أن المنظمات ستكون أقل حاجة للاعتماد على الهياكل التنظيمية وأقل حاجة للمراقبة والسيطرة على سلوكيات الفرد والمجموعة.

وعلى وفق رؤية (**Hitt**) فإن العلاقات القائمة على أساس الثقة تختزل وتقلل كلف الصفقات والعقود، وكلف ضمان سير أداء العاملين من أنه يسير وفق ما هو مخطط، ودليلنا في ذلك وكما وصفه (**Hosmer, 1905: 385**) أن اعتماد المنظمات على العمالة المؤقتة قد يحقق لها منافع ومكاسب قصيرة الاجل، الا ان المنظمات ستتحمل كلفة في الأمد الطويل تتسبب عند عدم الثقة بالعمالة المؤقتة، إذ أن هذه العمالة وبحكم عقودها قصيرة الأجل فإنها تسعى إلى الحصول على أكبر عائد من دون الاكتراث بسمعة المنظمة التي سوف ينفرط عقدها بها آجلاً أم عاجلاً، لذلك فإنها لا تبالي إلى المحافظة على النوعية أو خدمة الزبون، كما تنظر إليه العمالة

الدائمة على سبيل المثال. وهكذا يكون سلوك العمالة المؤقتة مبني على أساس اقتناص الفرصة السانحة.

كما اشار **(Cummings & Bromily, 1992)** بأن الثقة تقلل من كلف الصفقات والعقود ورأوا أنه من الضروري تقديم تعريف خاص لهذا المفهوم بأن الثقة هي التوقع بأن الشخص الآخر أو المجموعة (واحد) ستعمل جاهدة على التصرف العادل بما يتلاءم مع أي أشخاص داخلين فيها علناً أو ضمناً، وان الشخص او المجموعة (اثنين) ستكون أمينة ومخلصة في أي تفاوضات إزاء هؤلاء الأشخاص، وان الشخص او المجموعة(ثلاثة) لا تأخذ أي منفعة زائدة على حساب الآخرين حتى عندما تكون الفرصة سانحة.

ووصف **(Hosmer, 1995: 384)** أن المستويات العالية من الثقة لا تقلل فقط كلفة الإشراف والتحكم بالأداء وإنما تقلل الحاجة إلى أنظمة السيطرة والتحكم والتي تعتمد على نتائج مالية قصيرة الأمد وأشار **(Cummings & Bromily, 1992)** إلى أن هناك آثاراً جانبية غير مرغوب بها تنتج من خلال نقص الثقة تتمثل في تقليل الابتكار والتعاون، وهذا في نتيجته سينعكس على كفاءة وفعالية المنظمة ونمو عوائدها سلباً أم إيجاباً.

وفي مجال التحالفات فإن الشركات تسعى دائماً للحصول على شريك مضمون لذا فإنها تلجأ إلى التحالف والتعاقد مع من سبق التحالف معه، إذ أن الخبرة الناتجة من جراء تكرارية العلاقات ستكون سبباً لتوليد الثقة في التحالفات القادمة، وهذا ما سيحقق اقتصاديات كلفة التعامل ويقلل كلفة البحث عن شريك أمين **(Commons, 1970; Williamson , 1975: 514)** .

ولعل **(Ogilvy, 1995, 40)** وصف خسارة الأفراد والمجتمعات بقوله أن الافتقار إلى الثقة يفرض ضرائب على المجتمع والمنظمات على حد سواء منطلقاً من وصف **(Fuknyama , 1995)** في (أن الثقة هي الفضائل الاجتماعية وخلق الازدهار)، إذ يرى **(Fukuyama)** (بأن لا الرجال ولا النساء يعيشون على الخبز وحده) وإن الناس

يقتربون من بعضهم ليشكلوا المؤسسات الاقتصادية من خلال الثقة، فانعدام الثقة المنتشر بشكل واسع في المجتمعات يفرض نوعاً من الضرائب التي لا تجد المجتمعات ذات الثقة العالية نفسها ملزمة بدفعها، ويشير إلى أن التوازن في الولايات المتحدة بين المبدأ الفردي والثقة يميل نحو المبدأ الفردي بشكل متزايد، ولدينا من الثقة ما يمكننا من بناء شركات كبيرة ولكننا نحتاج إلى المزيد من الإجراءات والقوانين والعقود من أجل تنظيمها، ولذا فإننا ندفع الآن ضريبة امتلاك الثقة بالمحامين الموكلين لضمان أعمالنا وإزالة مخاوفنا.

كما أن تشعب القوانين الموضوعة لأجل تنظيم مجموعات أوسع فأوسع من العلاقات الاجتماعية يؤشر خللاً في الأداء الوظيفي الاجتماعي الذي تناولته الدراسات بالأرقام، موضحة مقدار الكلف الناجمة عن هذا الخلل والذي تتحمله المنظمات والمجتمعات، ففي دراسة أجراها **(Rochester Institute of Technology)** ظهر أن كلفة مراقبة تنفيذ التشريعات الاتحادية الأمريكية لعام **(1995)** بلغت **(668)** بليون دولار، أي نحو نصف الموازنة الاتحادية الأمريكية لذلك العام وبمعدل **(7000)** دولار في السنة لكل أسرة أمريكية متوسطة تبلغ ضريبة الدخل عليها **(6000)** دولار (مجلة الدراسات المالية والمصرفية، مجلد6، العدد 2، **1998**، ص32). وهكذا فإن الأرقام تعكس حقيقة الخسارة التي تتحملها المنظمات والدول جراء ضعف الثقة ومدى المبالغة في زيادة الكلفة التي تدفعها هذه المنظمات والدول من أجل إزالة مخاوفها تجاه الآخرين.

2. الثقة بوصفها عاملاً لتقليل التعقيد المنظمي:

أن الافتقار إلى الثقة يترجم إلى حاجة لتدرج هيكلي أكبر وإلى اندماج متكامل شاقولي إذ يذكر أنه في ألمانيا إذ تسود الثقة بشكل أوسع مما تسود في فرنسا فإن الملاحظ أن مشرف المستوى المتوسط بإمكانه أن يدير شؤون **(25)** عاملاً، وفي فرنسا وهو مجتمع هرمي الترتيب بشكل أكبر فإن الملاحظ بأن مشرف المستوى المتوسط يشرف فقط على **(16)** عامل، وفي اليابان وطبقاً لرأي **(Foukuyama)** فإن الثقة

تترجم إلى علاقات طويلة الأمد يستعاض فيها عن الاندماج الشاقولي، ويسوق (Foukuyama) مثالاً عن شركة تويوتا التي تنتج أربعة ملايين ونصف سيارة في السنة الواحدة بـ(6500) عامل كما فعلت في أواخر الثمانينات، عندما كانت شركة جنرال موتورز تنتج ثمانية ملايين سيارة بـ(75000) عامل.

إن الثقة بالعاملين على سبيل المثال كما حدث في شركة وستلر (Wistler) فقد زادت من إسهام العاملين في حل مشاكل الجودة التي كانت مسؤولة عن فحص جودة الإنتاج عند نهاية عملية التجميع، وقد شجعت العاملين على فحص أعمالهم الخاصة وأنهم مسؤولين عن تصحيح أخطائهم الخاصة بأنفسهم، ونتيجة لذلك فقد قلصت من مشاكل الجودة لديها وأصبحت ذات ربح عال (Griffin, 1999: 210) وهذا النهج اعتمدته بعض التكتيكات الخاصة بأنظمة الإنتاج الآتي (JIT) في اليابان والتي ألغت طبقة المشرفين إذ أن العاملين المخولين يمكنهم أن يتحملوا قضايا العمليات اليومية كافة والتي هي جزء من فلسفة نظام (JIT) (Render & Hyzar, 1997: 214)، إذ يشير الكاتبان إلى أن الإدارة التي تطبق هذه الأنظمة تتبع القول المأثور (إن لا أحد يعرف المهمة أفضل من هؤلاء الذين يقومون بها). إن هذه الثقة بالعاملين أدت إلى تخفيض المستويات الإشرافية والذي انعكس بدوره على مرونة وفاعلية التغذية المرتدة، وانخفاض الكلف التي تمتصها الأعداد الهائلة من المشرفين وتجاوز حلقات السيطرة المتعددة وإشاعة المشاركة بالمعلومات والتوجه إلى إشاعة روح الرقابة الذاتية والتي تعتمد (الثقة كواحدة من أدوات الرقابة الجماعية) (Daft. 1992 :326) والتي تتناسب مع الهياكل التنظيمية المسطحة (Flat).

3. الثقة بوصفها موجوداً استراتيجياً يشكل مصدراً للميزة التنافسية:

يشير (Hitt , et al., 2001: 113-119) إلى أن الثقة تشكل مصدراً للميزة التنافسية، فعندما تتواجد الثقة بين المدير ومستخدميه يدرك المدير قابلية العاملين على الأداء من خلال امتلاكهم المعرفة الفنية اللازمة التي تؤثر في النتائج في موقف معين، و(كرم النفس) أو ما يسميها (Hosmer, 1995) بالنزعة الخيرية أو الاحسان، وهو

المدى الذي يدرك فيه الواثق بأن الشخص الموثوق ينوي الأداء بطرائق تخدم صالح الشخص الواثق في موقف معين، وأن الموثوق يتكامل مع الواثق على أساس احترام نفس المبادئ التي يؤمن بها الطرفين. فإن هذه المحاولات هي مجالات غير ظاهرة للمنافسين أو المقلدين ولأنها أساساً غامضة عنها وأن كلف تقليدها ستكون باهظة لكونها أبعاد معقدة اجتماعياً.

قد يستخدم المنافسين تقليد المزايا التكنولوجية أو رأس المال الفكري ولكن ليس بإمكانهم تقليد الثقة إذ أنها قدرة يصعب على المنافسين ملاحظتها أسوة بالمزايا التكنولوجية والفكرية. لذا فإن ثقة الجمهور بالمنظمة أو ثقة المنظمة بالعاملين أو ثقة العاملين بالإدارة إذا ما تحققت لدى منظمة ما فإنها تكون قد امتلكت مقدرة وعنصراً مهماً من عناصر رأس المال الاجتماعي والتي يتوقع أن تسهم في تحقق عوائد، وأنها تستطيع أن تحسن تدفق هذه العوائد مستقبلا.

لذا نرى أن شركة اندرسون وشركاءه مثلاً تعمل على وفق منهج الإدارة المكشوفة **(OBM)** وهذه الشركة لا تبالي بأن تضع جميع معلوماتها المالية على الانترنيت**2001 : Hitt Klau)**) مستندة في ذلك إلى الثقة التي يضعها مديرها التنفيذي بأنها قدرة يتمسك بها مستخدمو الشركة .

4. الثقة بوصفها عنصر استثمار:

يرى **(Prusak & Cohen, 2001, 86-93)** أنه لا أحد من الناس يستطيع أن يقوم بتصنيع الثقة أو يفرض وجودها، فهي عنصر من عناصر رأس المال الاجتماعي الذي يمكن تنميته، فالثقة تنمو أيضاً من الثقة، وبذلك فهي شيء يعزز بذاته، وعليه فإن أحد طرائق الحصول عليها هي أن تظهر انت الثقة بنفسك، وقد أشار الباحثان إلى أن الشركات التي تظهر الثقة تجاه المستخدمين وتجاه الزبائن والمجهزين على حد سواء، فإن افرادها يكونون أكثر ثقة ببعضهم البعض على النقيض من أولئك الذين يظهرون بمظهر عدم الثقة.

ولذلك فإن أسهم رأس المال الاجتماعي كالثقة والمعايير وشبكات العمل تميل أن تكون داعمة لذاتها وتراكمية يعزز بعضها البعض، على عكس مكونات رأس المال التقليدي التي قد يكون تأثيرها بمعزل عن بعضها. ولكون أسهم رأس المال الاجتماعي داعمة وتراكمية لبعضها فإنها مربحة إذ تستثمر عامل الزمن في تعزيز عنصر الثقة يوماً بعد آخر، فالاستثمارات في العلاقات التي تجعل المنظمة تعمل بشكل فعال ستعود بمكاسب واقعية.

ان استثمارات الثقة لا تنحصر في تنمية العلاقات الاجتماعية حسب رأي **(Ghoshal, 1998: 242)** بل ان رأس المال الاجتماعي يمكن أن يستثمر في عملية خلق الثروة الفكرية الجديدة، إذ تعتبر الثقة واحداً من أهم عناصر رأس المال الاجتماعي. كما أن **(Leana & VanBuren , 1999 : 547)** يصفون الثقة بكونها أحد عناصر رأس المال الاجتماعي التنظيمي التي ينتج عنها تفاعلها مع القابلية الاجتماعية **(Associability)**، فوائد وكلف يشكل رأس المال الفكري واحداً من هذه الفوائد. لذا فإن هناك علاقة وثيقة الصلة بين رأس المال الاجتماعي وتكوين رأس المال الفكري، إذ يشير علماء الاقتصاد إلى دراسة الثروة الجسدية والإنسانية بوصفها موارد أساسية للمنظمة من شأنها أن تسهل النشاط الإنتاجي والاقتصادي، مثلما تقوم المعرفة كذلك بتسهيل هذا النشاط فيقول **(Marshal, 1965: 115)** (أن الثروة تتكون من كمية كبيرة من المعرفة مصحوبة بالتنظيم والمعرفة هي محركنا الأقوى في الإنتاج).

وتلعب الثقة دوراً أساسياً في تأمين الاتصال والحوار بين الأطراف التي تتبادل الثقة وبذلك فهي تتيح الوصول إلى الأشخاص لتبادل رأس المال الفكري أو تزيد من تعجيل القيمة من خلال مثل هذه التبادلات، كما أن الثقة تشير إلى انفتاح أكبر لحصول التبادل الفكري.

إن الثقة تسهل التعاون وأن التعاون بحد ذاته ينتج الثقة وهذا بدوره يؤدي وبمرور الوقت إلى تطوير معايير عامة للتعاون التي تعمل على زيادة الرغبة في المشاركة في التبادل الاجتماعي **(Bitnam, 1993)** وهو بحد ذاته استثماراً.

كما اشار (Leana & Van Buren, 1999: 547) إلى أن الثقة بوصفها العنصر المهم من عناصر رأس المال الاجتماعي إذا ما تفاعلت مع العنصر الآخر المتمثل بالقابلية الاجتماعية (Associability) فإنها يمكن أن تستثمر في تحقيق فوائد أخرى غير تنمية رأس المال الفكري، إذ يمكن أن ينتج عن هذا التفاعل قناعة عالية لدى العاملين بالالتزام الوظيفي (Commitment Justification) ومرونة عمل عالية (Work flexibility) وتنظيم جماعي (Collective organization) والتي بمؤداها يمكن أن تسهم بشكل فعال في تحقيق ميزة تنافسية لدى المنظمة.

ولابد من الإشارة إلى أن الأفراد والمنظمات غالباً ما يتحملون خسائر ناجمة عن فقدان الثقة يتمثل في الضمانات التي يقدمها الأفراد والمنظمات بشكل رهون كالعقارات والسبائك والأموال لإزالة مخاوف الطرف الآخر، ولعل مصارف الرهون خير مثال على ذلك، إذ أن بقاء هذه الرهونات مجمدة لمدد زمنية طويلة لحين الوفاء بالالتزام يشكل تجميداً لهذه الأموال التي يمكن استثمارها في مجالات كثيرة.

كما يتمثل وصف الثقة بأنها عنصر استثمار فيما توفره من وقت واطمئنان نفسي يعود على شريكي التبادل، إذ أن ثقتك بالطرف الآخر توفر لك عناء البحث عن شريك موثوق مما يقلل من هدر الوقت كثروة يمكن استثمارها في مجالات أخرى ناهيك عن عوائد الاطمئنان النفسي للشريك الموثوق، إن ذلك بالتأكيد ينعكس على استقرار الواثق وتوازنه وما يوفره ذلك من عقلانية في التعامل وقدرة على التنبؤ ورسم المستقبل بشكل أكثر دقة فيما لو كان الموثوق يفتقد إلى الثقة.

إن استثمار عنصر الوقت مهم لتطوير الثقة طالما أن جميع أشكال رأس المال الاجتماعي تعتمد على الاستقرارية واستمرار الهيكل الاجتماعي، إذ أن مفهوم تجسيد العلاقات الاجتماعية يعني ربط هذه العلاقات في سياقات زمانية ومكانية (Gidden, 1990).

5. الثقة بوصفها وسيلة لخلق القيمة عبر التبادل المستند إلى التعاون وإنتاج رأس المال الفكري:

إن الثقة من دون أدنى شك تسهل الاتصال والتحاور كما أنه تكوّن مدخلاً مفتوحاً للأفراد لتبادل رأس المال الفكري، وكلما ازدادت مستويات الثقة كلما توافرت الرغبة في المجازفة بمزيد من التبادلات، وهذا الاستنتاج نستند فيه على تعريف (Misztal, 1996: 9-10) عندما وصف الثقة بأنها (اعتقاد بملائمة نتائج العمل المقصود لشخص ما من وجهة نظرنا) كما أن الثقة تزيل مخاوف الأفراد مما يلحق الضرر بـهم جراء التصرف الفرصي للطرف الموثوق.

لقد أظهر (Boisot, 1995: 153) أهمية الثقة المتبادلة بين الأفراد لخلق المعرفة في بيئة تتسم بغموض وعدم تأكيد شديدين فعندما تكون الرسالة غير معنونة يجب أن تكمن الثقة في نوعية العلاقات الشخصية التي تربط الأطراف من خلال القيم والتوقعات المشتركة بدلاً من المصداقية الظاهرية للرسالة .

كما أن الثقة تسهل التعاون وأن التعاون يربي الثقة وقد يقود هذا إلى تطوير قواعد سلوكية عامة للتعاون عبر الزمن مما يضاعف الرغبة في التبادل الاجتماعي (Putname, 1993)، وبهذا الوصف تكون الثقة الجماعية شكلاً كامناً لموجودات متوقعة (Camerer , Knez , 1994) ، تمكن أعضاء المجموعة من الاعتماد عليها بشكل عام في حل مشاكل التعاون والتنسيق.

6. الثقة وسيلة لزيادة كفاءة التصرف:

ينتج عن الثقة تسهيل إنجاز الأهداف والغايات التي من دونها لا يمكن أن تتحقق ما لم تترتب عليها كلفة إضافية، إن زيادة كفاءة التصرف لدى الأفراد ناتجة عن زيادة تأثير الأفراد المستند إلى المستويات العالية للثقة. فالثقة بالعاملين تزيد من ملائمة للمنظمة وتبعث الاطمئنان النفسي لديهم وتزيل مخاوفهم وهذا بالتالي ينعكس على كفاءة التصرفات الناتجة عن منظومة القيم التي جرى تعزيزها في المنظمة. ولاشك أن

زيادة الولاء وارتفاع الجانب المعنوي يقلل من دوران العمالة وما يترتب عليه من تكاليف ضعف الخدمة والجودة والسرقات التي تزيد كلما زاد دوران العمالة (شعاع، العدد/ **15**، **1997**، ص**7**).

كما قد تكون الوعود الزائفة التي تقدمها الإدارة سبباً في فقدان الثقة بينها وبين العاملين، وهو بحد ذاته ضعف في كفاءة تصرف الإدارة والذي سيقابل برد فعل مماثل بالتزام زائف من قبل العاملين ما يولد ضعف في كفاءة تصرف العاملين، كما أن فقدان الثقة بالعاملين قد يحجم من كفاءة تصرفهم في اقتناص الفرص السانحة وما يترتب على ذلك من كلفة فقدان الفرصة السانحة جراء فقدان القدرة على التصرف الفعال في اللحظة المناسبة.

وقد تكون ثقة الجمهور بالمنظمة حافزاً للمنظمات المنافسة الأخرى على زيادة كفاءة تصرفها وأدائها من أجل خلق الميزة التنافسية إذ أن ثقة الجمهور بالمنظمة دالة على سلامة تصرفاتها والتي ستدر عوائد خيالية على الأمد البعيد إذ ستنشأ دوافع تعاملية لدى الجمهور لا يمكن التفريط بها ويصبح اسم المنظمة وعلاقتها رمزاً للجودة الافضل، كما هو الحال في (**GM CO.**) وناشيونال وتويوتا ...الخ وعدد من الشركات العالمية التي وجدت نفسها تدور في فلك العولمة دون أن تخطط لذلك فثقة الجمهور عائد يتعزز ذاتياً.

ومن جانب آخر فإن كفاءة التصرف تجاه البيئة وجمهور المستهلكين يسهل العوامل الابتدائية لعائد اجتماعي عالي ويبني جسور الثقة ويعززها بما يحقق مردودات غير متوقعة (شعاع، **1997**: **7**).

المحور الثالث

معطيات الفصل الختامية

من خلال ما جرى عرضه في محاور الفصل نخلص الى ما ياتي:

1. تتوقف كفاءة وفاعلية المنظمة بشكل كبير على مستوى التعاون السائد بين أفرادها اذ ان هذا التعاون يسهل العملية التنظيمية ويبعد المنظمة عن التعقيد، كما أن التعاون يسهل بنفس الوقت تكوين الأسباب الابتدائية للعلاقات الاجتماعية في المنظمة وبذلك تذوب وتتعرقل الأهداف الفردية. ناهيك عن أن توسع هذه العلاقات الاجتماعية المستندة على التعاون تؤشر صحة وسلامة الأداء الوظيفي الاجتماعي الذي ستنجم عنه عوائد ذات قيمة لا يستهان بها في المستقبل.
2. لا تتمثل خسارة المنظمة في انخفاض مبيعاتها أو انخفاض هامش الربحية فحسب، بل أن المنظمات التي تفتقر إلى الكفاءة والفاعلية غالباً ما تفتقر إلى عناصر رأس المال الاجتماعي التنظيمي، الذي لا يمكن تلمس أضراره في المدى القريب وعلى المستوى الفردي للأفراد، بقدر ما يظهر ذلك في المدى البعيد إذ تتدهور سمعة المنظمة وتفقد ثقة الجمهور بها نتيجة تآكل رأسمالها الاجتماعي التنظيمي.
3. أن عناصر رأس المال الاجتماعي التنظيمي تتعاظم بذاتها بشكل غير ملحوظ. فالثقة عائد يتعزز بذاته من جراء التفاعل والتكرارية، والقابلية الاجتماعية هي الأخرى تتعزز لذاتها موسعة شبكة العلاقات بين العاملين بوصفها أساس للتعاون، مولدةً بذلك وسائل للضبط الداخلي الذاتي الذي سيخلص المنظمة من الكثير من آليات الرقابة والسيطرة الرسمية المعقدة والمكلفة.
4. إن رأس المال الاجتماعي التنظيمي يتآكل بنفس الطريقة التي يتآكل بها رأس المال التقليدي، محققاً خسارة كبيرة للمنظمة قد لا تبرز بشكل واضح مثلما تتجسد خسارة رأس المال التقليدي في الحسابات والموازنات، إن لم تفوقها.

5. إن الثقة هي موجود إستراتيجي غير قابل للتقليد، فامتلاك التقنيات الحديثة في المنظمة قد يحقق ميزة تنافسية ولكن هذه التقنيات قابلة للتقليد والمنافسة من قبل الآخرين. أما عناصر رأس المال الاجتماعي وفي مقدمتها الثقة فمن اصعب تقليدها لكون تأثيراتها غير ظاهرة أو ملحوظة للمنافسين، بقدر ما تشكل موجودات كامنة بشكل علائق وروابط يصعب على المقلدين والمنافسين الوصول إليها أو فك رموزها ومعرفة خفاياها.
6. إن وسائل الضبط الخارجي ليس وحدها التي تحقق الالتزام وتقلل الكلف كالرقابة مثلاً، فالعلاقات الاجتماعية والثقة والتعاون تشكل أدوات داخلية قادرة على خلق الالتزام وتقليل الكلف، لذلك فإن الابتعاد عن هذه الروابط يحمل الأفراد والمنظمات ضرائب مادية ومعنوية تكون المنظمات التي تنعم برأسمال اجتماعي جيد غير ملزمة بدفعها.
7. إن قرارات الاستثمار في رأس المال الاجتماعي التنظيمي لها عائد ومخاطرة أسوة بالعائد والمخاطرة الناتجان عن استثمار رأس المال التقليدي، إلاّ أن المفاضلة بين العائد والمخاطرة في رأس المال التقليدي قد تجنب المنظمة اتخاذ قراراً بالاستثمار عند توقع مخاطرة كبيرة، يحمل المنظمة ذلك فقدانها لبعض العوائد إلاّ أن تجنب الاستثمار في رأس المال الاجتماعي التنظيمي يحمل المنظمة عواقب وخيمة وهي ملزمة على تنشيط هذه الاستثمارات، إذ أن تنمية العلاقات الاجتماعية بين العاملين وتأسيس التعاون وجماعية الأنشطة بوصفها أسباب ابتدائية للثقة هي خيارات ملزمة للمنظمة وأن تجنبها يعتبر قراراً غير عقلانياً لمنظمات اليوم.
8. إن مخرجات قرارات الاستثمار في رأس المال التقليدي تتمثل في تلك العوائد الملموسة المتحققة كعائد على الاستثمار، والتي قد تكون محددة ومحكومة بحدود معلومة خلافاً لمخرجات قرار الاستثمار في رأس المال الاجتماعي، إذ ستكون هذه المخرجات ذات تدفق مستمر وأنها تتعاظم ذاتياً، فكثيراً ما نرى العلاقات الاجتماعية في الهيكل الاجتماعي وتوسع قاعدة الثقة المستندة على العاطفة جراء

عدوى تنتقل بين الآخرين تزيد من كثافة العلاقات الاجتماعية في الهيكل اللاجتماعي، وقد تكون هذه التأثيرات محددة لسلوك العاملين الجدد الذين ينظمون إلى المنظمة، متأثرين بثقافتها التنظيمية ومحكومين ببرامج التطبيع الاجتماعي التنظيمي السائدة في المنظمة التي تستهدف أقلمة سلوك الداخلين الجدد لشبكات العلاقات.

9. تبقى الاستثمارات في رأس المال التقليدي خيارات غير منطقية وغير عقلانية تجاه خيارات تتسم بالخطورة العالية، أو في ظروف اللا تأكد، كما أن قرارات الاستثمار في رأس المال الاجتماعي قد تكون خطراً وبيلاً على المنظمة إذا ما سارت بعكس الاتجاه المرغوب متأثرة بثقافة المنظمة، لاسيما إن كانت هذه الثقافة غير متوافقة مع استراتيجياتها. إن هذا المنطق يتطلب استحظار القابلية الاجتماعية بوصفه عنصر من عناصر رأس المال الاجتماعي التنظيمي والذي يخضع الفرد من خلاله أهدافه الشخصية للأهداف الجماعية، والتأكد من التكاملية بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة وأنهما يسيران بنفس الاتجاه.

الفصل الخامس

الاطر الفكرية لاستراتيجية تمكين العاملين وامكانيات القياس

تــوطئـــة:

يعد العمل باستراتيجية التمكين من الضرورات التي لا يمكـن لمنظمـات الألفيـة الثالثة ان تستغني عنها، وهي فلسفة ادارية وخيـاراً اسـتراتيجيا في إدارة انشـطتها مـن اجل النمو والبقاء. فقد جاءت ثورة الاتصالات بثقافـة مكنـت العـاملين في الخطـوط الاولى من الحصول علـى البيانـات والمعلومـات اللازمـة في الوقـت المناسـب لمعالجـة المواقف الطارئة الناجمة عن افرازات البيئة الخارجية المضطربة بفعـل العولمـة والمنافسـة الحادة وتغيرات القوى العاملة وعوامل اخرى من دون الحاجة للرجوع إلى المسـتويات الإدارية العليا في المنظمة.

كما ان زيادة خبرة هؤلاء العاملين وقدراتهم الفائقة في تحديـد اهـدافهم وانجـاز مهامهم ومعالجة مشاكلهـم ضمـن إطـار الفريـق، جعـل مـن القيــادات الإداريـة ان تعـد التمكيـــن خيـــاراً استراتيجيـــا في إدارة المنظمـــات اليـــوم علـى حـــد وصـف (**Miller, 1998: 38**)، وبذلـــك فـــان مدخـــل التمكيـــن يعـــد احـــد الاوجـه الـتي اسهمـت فـي تكامـل انمـوذج تأهيـل القـادة لإدارة منظمـات اليـوم حسـب وصـف (**Reo, et al., 1996: 16**).

ادركت منظمات الأعمال انها عندما تتوجه صوب هذه الاستراتيجية فان عليها ادراك حقيقة ان المجتمـع التنظيمـي سـيلازم سـريان الـتعلم التنظيمـي بشـكل كـبير, فالمنظمـات المتعلمـة تعتمـد اسـتراتيجية الـتمكين بعـداً مـن ابعـاد ثقافتهـا التنظيميـة (**Hellriegel, et al., 1999**) وهذا التلازم يولد حالة الإبداع والتجربة. لذا لابد مـن التلازم بين تمكين المجتمع التنظيمي والتعلم التنظيمي والإبداع والتجربة لخلـق مـدخل عمل يشكل الآلية المناسبة لعمل هذه المنظمات.

ان منظماتنـا ملزمـة بـان تجـري تقيمـاً شامـلاً لنمـاذج أشخاصـها وفرقهـا ونظمها وثقافتها قبل تقديم خطتها الخاصة بالتمكين وهذا يستلزم تقنية خاصـة تؤشـر استعداد وجاهزية المنظمة للعمل باستراتيجية التمكين, وهذه التقنية هي ما جـاء مـن

اجلها هذا الفصل متمثلة ببناء مقياس يحدد استعداد المنظمة للعمل باستراتيجية التمكين وعلى وفق اربعة مباحث.

الغاية الفكرية للفصل واهميته:

تنطوي الغاية الفكرية للفصل على بعدين، بعد نظري وبعد تطبيقي ويتركز البعد النظري في قلة الدراسات العربية لاستراتيجية التمكين مفهوماً وابعاداً واهدافاً واهمية, في حين يختص البعد التطبيقي بقياس استعداد المنشأة على اعتماد استراتيجية التمكين لتأشير مدى التقارب والتباعد في قدرات اشخاصها وثقافتها ونظمها وبناءها. وعلى الرغم من وجود بعض المقاييس لعدد من الباحثين, اذ يعد مقياس (**Steinmetz & Todd, 1986**) احد المقاييس التي يمكن من خلالها قياس (ميول الأشخاص نحو التمكين)، كما ان مقياس (**Schermerhorn et al., 2000: 53**) جاء ليؤشر (درجة استعداد الفريق نحو العمل باستراتيجية التمكين)، الا ان هذه المقاييس عالجت حالات مجتزءة في مجال التمكين، ويبدو ان السبب في هذا هو اكتفاء الباحثين والدارسين بعرض هذا الموضوع الحيوي بوصفه حالة مصغرة في الادب الإداري، لذا فانه لم يشجع الباحثين على الخروج بمقياس يؤشر استعداد او جاهزية المنظمة بكاملها للعمل باستراتيجية التمكين، لذا تشكل الحاجة لوجود مقياس يتناول ابعاد التمكين الأكثر شيوعاً والتي حازت على اتفاق اغلب الدراسات واراء الكتاب والباحثين للوقوف على استعداد المنظمات للعمل باستراتيجية التمكين مشكلة حقيقية تواجه منشآت الأعمال التي تريد تأشير استعدادها للعمل باستراتيجية التمكين, كما ان وجود هكذا مقياس سيسهم في تسهيل مهمة الدارسين والباحثين في وقت ازدادات فيه الدعوة للعمل بمدخل التمكين بوصفه استراتيجية جديدة لادراة منظمات اليوم.

المبحث الاول

فلسفة تمكين العاملين

يتناول هذا المبحث عرض مفهوم واهداف وفوائد التمكين وابعاده وكما يأتي:

اولاً: مفهوم التمكين:

لم نلاحظ هناك اية تعاريف تشير إلى مفهوم التمكين صراحةً سبقت حقبة التسعينيات، فقد اشار (Eccles, 1993: 17) إلى ان التمكين يعني منح العاملين ما يكفي من السلطة والقوة والموارد وحرية العمل لتجعل منهم افراد قادرين على خدمة المنظمة بفاعلية وقد اتفق معه في ذلك Argyris, 1998: 98), (Robbins, 1998: 279) (Daft, 2001: 501), فقد اشارت جميع المفاهيم التي عرضها هؤلاء الباحثين استناد التمكين على السلطة والقوة وحرية التصرف.

اما (Krajewski, 1999: 188) فقد اشار بان التمكين يعني منح فرق العمل المشكلة في المنظمة مسؤولية اتخاذ القرارات والنتائج المترتبة عليها عوضاً عن الإدارة، وقد اتفق مع ذلك (Ivancevich, 1997: 488), (Brown, 1996: 47), (Stanley, 1997: 174) اذ اشار الباحثين المذكورين إلى دور الأشخاص بشكل جماعي في تحمل مسؤوليات الإدارة العليا.

والباحث (Hesselbeing, 1997: 174) اشار للتمكين على انه منح الأشخاص فرصة صنع القرارات المؤثرة على الزبون وكذلك خدمته دون وجود حالة من الرقابة المباشرة والمصادقة المسبقة وقد اتفق مع ذلك (Choi, 1997: 37).

وعلى الرغم من استعراضنا المختصر لوجهات نظر الباحثين في عرض مفاهيم التمكين، الا ان تلك المفاهيم لم تصل إلى حدود التناقص بل اشارت كل مجموعة للتمكين من زاوية تختلف عن الاخرى، فمنهم من راى ان المفهوم يستند على توزيع القوة في انحاء الهيكل التنظيمي ومنهم من راى من التمكين تعزيزاً للعمل بمنطق الفريق واخرين راوا ان تخفيض الرقابة تعد عاملاً مهما في نجاح التمكين، وبعامة فاننا نرى ان

هذا الطرح مازال في بداياته, لاسيما واننا اشرنا إلى ان جميع المفاهيم هو وليـدة حقبـة التسعينيات، وان هذا الموضوع لا زال موضوعاً بكراً ويسـتوعب الكـثير مـن التـنظير والإسهام المستند إلى ما سيقدمه الباحثين من دراسات وتجارب ميدانية تؤصل مفهـوم متكامل للتمكين يتجاوز التنظير الفلسفي.

ثانياً: اهداف وفوائد التمكين:

1.اهداف التمكين:

اشار (**Ivancevech, 1997: 220**) إلى ان الغاية الرئيسة من التمكين هي ايقاف محاولات حفز العاملين بجوافز خارجية المنشأ والاستعانة عنها ببناء بيئة للعمل تحفزهم داخلياً، اي بجوافـز ذاتيــة داخليــة المنشــأ تنبــع مـن ذات الأشخــاص العامليــن. كالفخر بالانتمـاء للمنظمـة والاعتـزاز بممارسـة العمـل فيهـا، فيمـا اشـارت دراسـة (**Ugboro & Obeng, 2000: 255**) إلى ان الهـدف الـرئيس لـتمكين الأشـخاص العاملين هو ايجاد قوى عاملة ذات قدرات فاعلة لانتاج سـلع وتقـديم خـدمات تلـبي توقعـات الزبـائن او تزيـد عليهـا، او يمـارس الأشـخاص العـاملين نشـاطات تفـوق المعدلات المعيارية المحددة خدمة للمتعاملين مع المنظمة او المستفيدين من نشاطاتها، اما (**Lawson, 2001: 9**) فقد وصف اهداف التمكين بما يأتي:

أ. ابقاء المنظمة في المقدمة دائماً ومحاولة جعلها رائدة في المجال الذي تعمل فيه.

ب. الاستفادة الفاعلة من امكانيات الموارد البشرية المتوافرة.

ج. زيادة ربحية المنظمة وزيادة المبيعات فيها ومن ثم تحقيق النمو.

كما اشار (**Lioyd, 1999: 83**) إلى ان التمكين يهدف إلى:

أ. جعل العاملين يتمتعون برضا اعلى تجاه وظائفهم ومنظمـاتهم ومـن ثـم جعلـهم افضل اداء وينطبق ذلك على المعنويات ايضا.

ب.يعد التمكين استراتيجية إدارية معاصـرة تسـتخدم للوصـول إلى الكفـاءة العاليـة والفاعلية المتزايدة.

ج. يمكن استخدام التمكين بوصفها اداء مهمة في تطوير الاستراتيجيات التي لا يمنع استخدامها تعزيز روح التغيير بين اعضاء المنظمة والمتعاملين معها من اصحاب المصلحة والمهتمين بهذا التغيير خدمة لتوجيهات المجتمع واهدافه كما ذكر **(Sohnson & (Turston, 1997: 69) (Wilkinson, 1998: 42) (Ersted, 1997:325)** اهدافاً اخرى للتمكين تتفق مع ما ورد ذكره من اهداف انفاً.

2. فوائد التمكين:

ان العمل باستراتيجية التمكين من شأنه ان يضاعف العمل في المنظمة بكفاءة عالية تخدم اهدافها وتشد ازرها (**Lawson, 2001: 10**), كما ان التمكين يؤدي إلى زيادة الانتاجية ورفع جودة السلع والخدمات وتحسين العمل الفرقي وزيادة الاستجابة لحاجات السوق وزيادة معدلات الابتكار والإبداع فضلاً عن ارتفاع مستوى الحماس والمعنويات لدى العاملين (**Appelbume, 1992: 240**)، ومن جهة اخرى اشار (**Brume, 2001: 109**) إلى ان المنظمات التي تجني ثمار تبني التمكين تكسب الكثير من الفوائد به، على سبيل المثال, تعزيز الفاعلية التنظيمية جراء مسؤولية العاملين إلى جانب خلق مواقع عمل تتوافر فيها الممارسات الديمقراطية من جراء انتقال سلطة صنع القرارات من مواقعها التقليدية إلى مواقع ادنى.

كما حدد (**Ecless, 1993: 15**) ان التمكين ياتي بمنافع اشراك الأشخاص في الإسهام الفاعل نحو تحسين العمليات واعادة الربط الفاعل بين السلطة والمسؤولية وما يترتب على ذلك من حرية التصرف في عصر اضحى فيه الارضاء الواسع من قبل الزبائن يتطلب مثل هذه الحرية التي يجب ان تتوافر عند كل المستويات ولغاية العاملين المباشرين الذين يتعاملون مع الزبائن.

ولعل (**Blanchard et al., 1996: 21**) والذين هم من اكثر الباحثين دراسة وتنظيراً في استراتيجية التمكين قد اشاروا بدقة اكثر تفصيلاً في فوائد التمكين من خلال المؤشرات الآتية :

أ. اسهام التمكين في تقليل الأخطاء الناتجة عن العمل بنسب قد تصل إلى (40٪).

ب.تعزيز سرعة الاستجابة لحاجات الزبائن بنسبة قد تصل إلى (50٪).
ج.يؤدي التمكين إلى تحقيق الجودة بنسبة (100٪).
د. تخفيض الكلف بنسب تتراوح بين (10٪- 15٪).
ه. يؤدي إلى تعزيز المواقف السلوكية الايجابية كالرضاء والولاء والالتزام.
و. يعزز الثقة بالقدرات الذاتية التي يمتلكها الأشخاص.
ز. ان تعزيز قدرات الأشخاص يتأتى عنه المزيد من تحمل المسؤوليات.

كما اشارت دراسات اخرى, على سبيل المثال دراسة (**Johnson & Turstvn, 1997: 66**) إلى فوائد مماثلة لا نرى حاجة لتكرارها.

ثالثاً: ابعاد التمكين:

نظر الباحثين, كما اسلفنا, للتمكين من اتجاهات مختلفة، وان كانت تلك الاتجاهات لم تقود إلى تناقصات حادة في تحديد وجهات النظر ولكنها كانت تعطي تباينات في الرؤى الفلسفية وما يتأصل عنها من تحديدات مفاهيمية يستند علها الباحثين في دراسة استراتيجية التمكين وتطبيقها ميدانياً ولعل من هذه التباينات ما آلت إليه اتجاهات الباحثين ورواد التمكين في تحديد ابعاد هذه الاستراتيجية وكما يوضحها الجدول (1).

وانسجاما مع اتجاهات الباحثين في دراساتهم التي تناولت ابعاد استراتيجية التمكين, لاسيما تلك التي شكلت قواسم مشتركة جمعت اغلب الأبعاد حيوية واهمية في توجيه التمكين, فقد نرى ان ما ذهب إليه (**Blanchard, et al., 1996, 1999, 2001**) تعد من اكثر الدراسات ملائمة لتبني الأبعاد التي اشاروا اليها, وقد اتفقت اراء الباحثين على ان المشاركة المعلوماتية تعد بعداً رئيساً ينبغي تحديده اولا كما ان الدراسات التي تناولت

الجدول (1) ابعاد استراتيجية التمكين

ت	الباحث	السنة	الأبعاد
1	**Eccles**	**1993**	القوة، موارد، حرية
2	**Simons**	**1995**	الرقابة
3	**Malek, Larry & Harold**	**1996**	الثقافة التنظيمية
4	**Gregorey**	**1996**	فريق العمل
5	**Brown**	**1996**	الجودة، الموارد، التفويض
6	**Ivancevich**	**1997**	فريق العمل، المشاركة بالمعلومات، الهيكل
7	**Ersted**	**1997**	المعرفة، المشاركة
8	**Clasr, Guyt**	**1997**	بناء القناعات، تثبيت المسؤوليات، دعم المنظمة
9	**Rafiq & Ahmed**	**1998**	حرية التصرف، المشاركة، المكافآت، المعرفة
10	**Robbins**	**1998**	الرقابة، الهيكل التنظيمي
11	**Appelbaum et al.,**	**1999**	القوة، الثقافة، القيادة، الهيكل
12	**Blanchard, et al.,**	**1996, 1999 2001**	المشاركة في المعلومات، حرية الاقسام الحدودية، استبدال هيكل المنظمة بفرق العمل الذاتية

مفهوم الرقابة والحرية والتفويض ودعم الإدارة كلها تؤدي إلى تجسيد حرية الاقسام الحدودية التي اشارت اليها كتابات (**Blanchard**)، اما البعد الاخر والذي يشير إلى استبدال الهيكل التنظيمي للمنظمة بفرق العمل الذاتية فقد اخذ نصيباً كبيراً ايضا في توجه الباحثين امثال **(Eccles, 1993) (Collins, Davis, 1997) (Ivancevich, 1997), (Robbins, 1998), (appelbaum et al., 1999) (gregorey, 1997)**.

وفيما ياتـي عرضـاً لابعـاد استراتيجيـة التمكيـن التـي ستعتمـد لاغـراض بنـاء المقياس.

اولاً: المشاركة بالمعلومات:

وصف (**Blanchard, et al., 2001: 30**) ان انفجـار المعلومـات خـلال حقبـة التسعينيات قد جعل تدفق المعلومات خارج عن السيطرة بشكل كبير، اذ اصبح في متناول اي فرد الحصول على المعلومات التي تخص الشركات والاسواق والاحداث الكفيلة برسم صورة مستقبل عمـل الشـركات، ويسـتطرد الباحـث وزمـلاءه ان هـذا الانفجـار الهائـل في المعلومـات مـن شـأنه ان يسـقط الجـدران والحـدود التقليديـة في منظماتنا، فمعوقات الاتصال كالستار الحديدي (روسيا) وجدار برلين (المانيا) والتمييز العنصري (امريكا) قد بدأت بالانهيار والزوال قبيل قيام اي احد بجعل الانهيار يحدث بشكل رسمي لماذا؟ والجواب هو لعدم امكانية السيطرة علـى تـدفق المعلومـات مـدة اطول مهما كانت المحاولات قائمة في ترصين الاسيجة. ولابـد هنـا ان نتسـاءل كيـف نريد من العاملين في الخطوط الاولى ان يتصرفوا في مواجهة المشكلات بعقلية المـالكين او الإدارة، دون ان يمتلكوا نفس تصور المالكين والإدارة ؟.

واذا طلـب من قـادة المنظمـات ان يتخـذوا قـراراً يخـص عمليـة الانتاجيـة على سبيـل المثـال, ألا يحتـاج هـؤلاء القـادة لـذات المعلومـات التي يمتلكهـا مـدراء العمليات الانتاجية؟.

ان هذه التساؤلات تشير إلى دور المعلومات المركزية في تمكين الأشخاص والذي وصفه (**Lashley& Conrad, 2000: 26**) بانه العنصـر الرئيسـي لإثبـات القـرارات المتخذة ومن ثم تجعلهم اكثر التزاما باجراءات المنظمة, كما ان العاملين غير مستعدين نفسياً على الاقل على اطاعة اوامر وتوجيهات لم يسهموا في صياغتها وفهم مبرراتها.

لقد اشار (**Appelbaum et al., 1999: 249**) إلى ضرورة ايصال المعلومات عن غايات المنظمة واهدافهـا واستراتيجيتهـا كونـه عامـل مهـم مـرتبط بـالتمكين, اذ ان امتـلاك المعلومـات والمعرفـة عن المنظمـة وكيفيـة علاقاتهـا مـع البيئـة الخارجيـة

سيمنح العاملين الاحساس بملكية التنظيمية ويفهمهم كذلك ادوارهم وسلوكياتهم في تحقيق نجاح المنظمة.

وقد وجد (**Collins, 1995: 26**) ان عملية التعبير عن الراي وايصال المشكلة مجردة إلى الإدارة العليا باستخدام الاتصال الصاعد لا تغني عن التمكين لكونها تمثل تغذية مرتدة من طرف واحد، كما ان تلك الشكاوى قد لا ينظر فيها بخلاف التفاعل الايجابي الذي يحققه التمكين مع مشكلات العاملين.

واشار ايضا إلى ان الباحثين اجمعوا على اهمية وجود المعارف المشتركة المتناسقة عبر المشاركة في المعلومات كأساس لتحقيق نجاح المنظمات وان بحوثاً استراتيجية قد بينت ان المعرفة والممارسة عاملان مفيدان في هذا الجانب وافترضت الدراسات ان المشاركة الواسعة في المعلومات تحسن من الأداء التنظيمي لانها تزيد من درجة اشتراك اعضاء المنظمة وتفاعلهم مع الرؤية والنظرة الخاصة باستراتيجية المنظمة ككل.

ان المنظمات التي تكتسب المعلومات على نحو جيد وتنشرها وتستعملها على نحو جيد، هي قاردة بالتاكيد على تحقيق اداء موفق بسبب التماسك ووحدة الرؤية التي تتحقق عن طريق التمكين (الملوك، 2002، 63). لقد اشارت ابحاث (**Blanchard, et al., 1996: 26**) وزملاءه إلى ان المدخل الرئيسي لتطبيق التمكين يعتمد على مدى اتاحة المعلومات عن كيفية سير الأعمال في المنظمة امام جميع الأشخاص فيها، اي ان الخطوة الاولى في بناء منظمة متمكنة تكمن في اتاحة المعلومات عن اهداف المنظمة واستراتيجيتها، فضلا عن موازناتها ومواردها وطاقاتها الانتاجية وحصصها السوقية وأسواق الأسهم والانتاجية والهدر وكلفة فقدان الزبائن...الخ.

ويشير (**Blanchard**) وزملاءه ان المدراء الذين لا يرغبون بمشاركة الأشخاص العاملين في المعلومات، لن يستطيعوا ان يجعلوا هؤلاء الأشخاص شركاء لهم في تسهيل شؤون المنظمة بنجاح ومن ثم لن يحصلوا على منظمة متمكنة. ولعل ما يخلق الارتداد لدى المدارء في المنظمات التساؤل الذي اشار إليه (**Blanchard et al., 2001: 30- 31**) في كتابهم (**Empowerment Takes More than Aminut**) ولكن ماذا بشان

المعلومات ذات الامتياز؟ ويقصد بها المعلومات ذات الدرجة العالية من السرية والمقصورة على بضع افراد في المنظمة نظراً لحساسيتها.

والاجابة ستكون بتساؤل ايضا، ماذا سيكون شعور المدراء عندما يدركون بان الحصول على المعلومات لا يتعدى ضربة عابرة على مفتاح الكومبيوتر؟

لقد ربط العديد من الباحثين اتاحية المعلومات بالثقة (**Trust**) في المنظمة, فقد أشار (**Mayer, Roger & schoorman, 1995: 710**) إلى ان الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين لأغراض تطبيق استراتيجية التمكين ستتعزز, اذ ان مبعث هذه الثقة احترام الإدارة للعاملين واحساسهم بقيمتهم في المنظمة. كما اشار (**Wilkinson 1998: 44**) إلى ان اتاحة المعلومات من شانه ان يعزز من الالتزام الذاتي لدى العاملين عن طريق منحهم الثقة، اذ ان لا شيء يجعل الأشخاص يثقون بالإدارة مثل مشاركتهم في المعلومات الخاصة بمنظمتهم مما لا يعرفها الآخرون خارجها (**Coriseri, paul, 1998: 200**).

كما تتجلى اهمية اتاحية المعلومات في كون الإدارة لا تستطيع اجبار الأشخاص او العاملين على تحمل المسؤوليات دون توافر المعلومات الكاملة عن طبيعة تلك المسؤوليات (**Blanchard, et al., 1996: 34**) لان الأشخاص دون معلومات لا يمكنهم ان يراقبوا انشطتهم, وهكذا يتجسد دور المعلومات في تحمل المسؤولية, اذ ان المسؤولية في المنظمات المتمكنة هي احساس بالملكية طالما ان هذه الملكية تحقق له اشباعاً لحاجاته.

ولعل خاتمة هذا البعد هو التاكيد على جانب الاتصال في المنظمات المتمكنة, إذ ان نجاح التمكين يصبح صعباً دونما تمكين العاملين ومنحهم قدرة الاتصال بالمعلومات المناسبة وبالسرعة المطلوبة والدقة اللازمة في الوقت المحدد وهذا ما يتطلب توافر نظم اتصالات فاعلة، كما اشار (**Simons, 1995: 87**) إلى ان الحاجة اضحت ملحة إلى استخدام تقنيات للاتصالات اكثر مرونة واستجابة لمتطلبات العمل، لاسيما تلك الشركات التي يطلق عليها متعدية الجنسية.

ثانياً: الحرية والاستقلالية:

لابد من توافر حدود التصرف عند التحول من الانظمة التقليدية إلى العمل باستراتيجية التمكين، لذا فان توضيح الفرق بين المرحلة الهرمية ومرحلة التمكين وكما وصفها (**Blanchard, et al., 1999: 79**) ستسهم في تأشير صورة عن الحدود اللازمة في هذه المرحلة ولعل الجدول (2) يقدم عرضاً مقارنا لبعض الانشطة التنظيمية المهمة.

ان حرية التصرف تعد العامل الاكثر اهمية في تمكين العاملين لانها تتضمن منح الأشخاص العاملين سعة التصرف في النشاطات الخاصة بالمهمات التي يمارسونها، وقد تكون حرية التصرف روتينية عندما يؤدي العاملون مهامهم ضمن مجموعة خيارات متاحة او قد تكون حرية خلاقة غير روتينية، وهذه تعتمد على قدرة الشخص لايجاد البديل بما يعبر عن قدرته على الخلق والإبداع , كما ان هناك حرية تصرف سلبية وهي ناشئة عما تفرضه نظم المنظمة من سلوكيات تهمش دور العاملين.

الجدول (2) عرضاً مقارنا لبعض الانشطة التنظيمية المهمة للمنظمات الهرمية والمنظمات الممكنة

المنظمات الهرمية	المنظمات الممكنة
التخطيط	التصور
قيادة وسيطرة	مشاركة الأداء
مراقبة تشخيصية	رقابة ذاتية
استجابة فردية	مسؤولية فرقية
هياكل هرمية	هياكل وظيفية متقاطعة
طرائق تدفق العمل	مشاريع
مدراء (اداريون)	مدربين، قادة فريق
عاملين	اعضاء فريق
إدارة مشتركة	فرق الإدارة الذاتية
افعل بما امرت	امتلاك العمل
مطاوعة واذعان	راي سديد

Source: Blanchard K, Carlos J.P & Randolph A. (1999) The 3 Keys to Empowerment, Releas the Power With in People For Stanching Results, 2/ed, San Francisco, Berrett- Koehler publishing. Inc, P: 76.

اما الاستقلالية فقد اشار اليها (Wilkinson, 1998: 44) بانها الغاء دور المشرفين في خطوط العمليات، ومنح العاملين صلاحيات واسعة باتخاذ اجراءات ذات مساحات اوسع كإعادة هيكلة العمل واعادة توزيعها بينهم وتحديد مسارات تدفق المنتج او استحداث مجاميع عمل شبه مستقلة والتي يشار اليها بفرق العمل.

ولعل السؤال الذي يتبادر إلى الذهن هو، ما هي حدود هذه الحرية؟ ومتى وكيف تكون؟، ان الإجابة على هذا التساؤل تحتاج إلى شرح رؤية المنظمة وكذلك لمفهوم الاطر الأرشادية التي تحكم سلوك العاملين ضمن رؤية استراتيجية واضحة، إذ ان (Horine,1995: 25) اشار إلى وضوح الرؤية الاستراتيجية لدى العاملين بكونها احد اهم مفاتيح التمكين، كون هذا الوضوح يشكل وكانه عقد سايكولوجي ملزم بين الإدارة والعاملين تشير بنوده إلى الالتزام المتبادل من كلا الطرفين تجاه الاهداف المشتركة والرؤية المحددة اذا اشار (Appelbaum, 1991: 241) إلى ان الأشخاص ذوي التمكين العالي يشعرون بانهم يفهمون رؤية المنظمة وتوجهها الاستراتيجي وبامتلاكهم لهذا الفهم فانهم يشعرون بامتلاكهم القدرة على الاستقلالية بدلا من انتظار السماح والتوجيه لهم من قبل الإدارة العليا، كما ان هذه الرؤية تعني نوعاً من التحدي لدى العاملين ولقابلياتهم بفرض تحسين وضعهم ووضع المنظمة. وفي هذا السياق اشار (ياسين، 1992، 41) إلى ان الرؤية الاستراتيجية التنظيمية هي الفكرة العاملة المجردة ذات المضمون الفلسفي والقريبة من الحلم الانساني، وهي منظور مستقبلي للإدارة والعاملين ومصدر شعور بالولاء والانتماء المشترك وقد اشار (Blanched, et al., 1996: 42) إلى ان الرؤية عادة ما تتضمن الرسالة (Mission) والأغراض (Purpose) والغايات (Objective) والاهداف (Goals) والاستراتيجيات (Strategies) والسياسات (Polices) ويجعل بعض الكتاب القيم عنصراً اخر من عناصر الرؤية.

اما الاطر الأرشادية او نظم الحدود كما تسميها الدراسات فانها تسهم في المساعدة على تسجيل نقاط التقييم لاداء الشخص وكيفية تطوره

(الملوك 2002: 70). لقد اشار (Simons, 1995) في تساؤله (اذا اردت ان يكون العاملون معك متمكنين ومبدعين فهل من الأفضل ان تخبرهم بما يجب ان يفعلوه او ان تخبرهم بما يجب ان لا يفعلوه). ان إخبار الأشخاص بما يجب ان يفعلوه عن طريق وضع معايير الإجراءات والقواعد والنظم لن يؤدي إلى نجاح التمكين ولا الحصول على المبادرات الإبداعية اما اخبارهم بما يجب ان لا يفعلوه فانه سيؤدي إلى فهمهم مساحة من الحرية تعزز لديهم فرص الابتكار والإبداع ولكن ضمن حدود معروفة واضحة ومسبوقة التحديد كأطر إرشادية تعمل عمل الأدلة.

ان الحدود الأرشادية ووضوح الرؤيا كفيلتان بسلامة التصرف ولكن ماذا سيكون دور الإدارة؟ وبعبارة اخرى ما هو نمط الرقابة الملائم بعد وضوح الرؤيا وتحديد الأطر الأرشادية؟، ان هذه العلاقة هي واحدة من المشاكل التي تواجه الإدارة لاسيما تلك المنظمات التي تتطلب اعمالها مرونة وسرعة وابداع واشار (simons, 1995: 80) محدداً اربعة نظم للرقابة تعمل بشكل متفاعل وهي نظم الرقابة التشخيصية، نظم الرقابة الحدية، المعتقدات والتفاعلية وقد اكدت دراسة (Collins, 1996: 30) ان مشكلة المنظمات المعاصرة تكمن في كيفية ايجاد الموائمة بين حاجة الإدارة لفرض سيطرتها على الأداء الوظيفي والرغبة في خلق الالتزام الداخلي لدى الأشخاص اللذين ينجزون هذه الوظائف، إذ ان الدرجة التي تسمح فيها اية منظمة بممارسة الرقابة الذاتية هي في جزء منه دالة الاساس الفلسفي الذي تؤمن به ويبني ذلك على هيكلها وادارتها.

كما اشار (Claydon & Doyle, 1996: 13) إلى ان التمكين يعد العلاج المضمون لمشكلة المنظمة المزمنة وهي الرقابة واختيار النمط المناسب منها، وبالنسبة للتمكين فان عنصره الاساس هو الحرية التي يتمتع بها من يجري تمكينهم مما يعني تخفيض الرقابة المباشرة وتعزيز إدارة الأشخاص لقدراتهم على ممارسة الرقابة الذاتية.

واشار (الملوك، 2002، 71- 72) إلى التمكين والرقابة والموائمة بينهما فأكد ان التمكين في جوهره يحمل نوعاً من الرقابة المسيطر عليها من قبل الإدارة لان ما يتحقق وقياسه بالمخطط يعد نوعاً من انواع الرقابة.

ثالثاً: استبدال النظام الهرمي التقليدي بفرق العمل الذاتية:

لاشك ان المشاركة المعلوماتية وحرية او استقلال العاملين ووضع الحدود وتأثير الخطوط الأرشادية سيحتاج إلى آلية تسيير التفاعلات البشرية في المنظمة، والتي نقصد بها فرق العمل الذاتية وما تقدمه هذه الفرق من مساعدة للاخرين وتحقيق اعتباراتهم الشخصية، وتثار في مجال استبدال النظام الهرمي بفرق العمل مجموعة من الاسئلة التي اشار اليها (**Blanchard, et al., 101**) وهي:

1. كيف سنتعامل مع ما سيتولد من تأثيرات التحول نحو التمكين؟.
2. هل بالامكان احراز النتائج في هذه المرحلة الجديدة؟.
3. ما هي الاختلافات الناجمة عن تلك التحولات؟.
4. هل سنحصل على التدريب اللازم والفعال في مرحلة التمكين؟.
5. متى يتم مواجهة المشاكل، ولمن يتم اللجوء توخياً للعون؟.

ولغرض الإجابة المناسبة على تلك التساؤلات حري بنا ان نعرف تلك الفرق والتي هي بحاجة إلى فترة لا يستهان بها لاتمام التطوير، لذلك فان المرحلة المبكرة من البدء والتوجيه نحو التمكين تجعلنا لا نتوقع الحصول على نتائج كبيرة او نتوقع نجاحاً مفاجئاً من الفرق كما ان القائد الاداري الذي يكون دوره هنا (مرشداً ومطوراً للفريق) سوف يحظى باهمية بالغة.

ان دور الفريق في المنظمات التي تسير نحو التمكين يختلف عن دور الفريق في المنظمة الهرمية التقليدية، إذ انه في الأخيرة يشكل من الادارات الوظيفية المختلفة للقيام بمهمة محدودة او مشروع معين، اما في المنظمة المتمكنة فان الفريق يصبح ركيزة الهيكل التنظيمي للمنظمة بحيث لا ينتهي بانتهاء المهمة او المشروع، وهو بذلك يتميز بخاصية الاستمرار كما انه يشمل كافة انشطة المنظمة.

والخاصية الاخرى التي يتميز بها تنظيم الفريق في إطار المنظمة المتمكنة هو انه يدير نفسه بنفسه (**Self- Directed Team**) فاعضاء الفريق جميعا يشتركون في رسم الخطط وفي تنفيذها وفي إدارة العمل من البداية حتى النهاية، فالتمكين هنا ينصب على وحدة تنظيمية لها كيانها المستقل وليس على مجموعة من الأشخاص العاملين الذين لا تربطهم روابط واضحة، والغاية من التمكين في هذا الإطار هو ارشاد فريق العاملين بالكيفية التي تجعلهم اقل اعتماداً على الإدارة في إدارة نشاطهم.

ان المنظمة عندما تقرر الاتجاه نحو التمكين فانها تلزم نفسها ببناء فرق العمل داخل هياكلها وما يطلب ذلك من اعادة النظر في تصميم الوظائف ودوار الأشخاص. واشار (**Ivancevich, 1995: 353- 359**) إلى ان الكلام قد يبدو سهلاً حول فرق العمل الا انها مسألة صعبة إذ ان الموضوع يتعلق بتأهيل العاملين وتدريبهم ليكون الفريق قادراً على اتخاذ القرارات ووضع الخطط وما إلى ذلك وقد يكون العاملين قلقين بشان نجاح الفريق ولكن بشكل جوهري سيتضح بان مهارات الأشخاص تنمو وتتطور من خلال فرق العمل على الرغم من ظهور بعض المقاومة من طبقة المشرفين وهي الطبقة الاكثر تضرراً لفقدان مواقعها كما اشار (**Dobbs, 1993: 55**) إلى ذلك.

اما (**Argyris, 1998: 99**) فقد وصف شعور العاملين بانه شعور متناقص بخصوص اعادة هيكله المنظمة واناطتهم الأدوار إذ يعدون ذلك شيء عظيم من ناحية الا انهم من ناحية اخرى لا يرغبون بتحمل المسؤولية الشخصية، فالتمكين شيء عظيم للعاملين ما لم يجعلهم يتحملون مسؤولية شخصية، ويحسم (**Hund, 1994: 24**) ذلك الجدل إذ يرى ان المشرفين والمدراء يجب ان يدربوا جيداً من اجل التعامل او التكيف مع التغيرات التنظيمية وهذا يستدعي معرفة ما يجب تخويله للعاملين وما يجب الاحتفاظ به دون ان يعد قيداً على حرية العاملين.

ان فرق العمل تكون اكثر نجاحاً في تحقيق اهداف المنظمة اذا ما جرى تمكين اعضاءها (سلطة ومسؤولية) لاداء وظائفهم وعلى العكس اذا كانت السلطة

والمسؤولية مقيدة فان مستويات اداء الفريق قد تقل وربما يستمر بانجاز اعماله ولكن بحماس اقل في تحقيق الجودة والانتاجية.

رابعاً: دوافع التمكين ومتطلباته:

1.دوافع التمكين:

تشكل رغبة الشركات للمحافظة على قدرة تنافسية عالية واحدة من الدوافع للتوجه صوب العمل باستراتيجية التمكين اذا اشار (**Eestal, 1997: 326**) إلى ان المنظمات عليها ان تذهب ابعد من مفهوم الإدارة التقليدية الموجهة والتطبيق المحدود للإدارة بالمشاركة ان رغبت في التعامل مع التحديات البيئية العالمية وما ينتج عنها من تأثيرات على البيئة الداخلية.

وهكذا ينبثق التمكين من خلال التحديات الداخلية والخارجية التي تواجهها المنظمات كنتيجة منطقية للمنافسة الحادة اولا والتغيرات في تركيبة القوى العاملة ثانيا وتطلعات الزبائن المتباينة ثالثاً.

كما ان (**Appellaum, 1999: 234**) اشار إلى ان بروز فكرة إدارة الجودة الشاملة كان احد الاسباب التي دعت مئات المنظمات الى تبني استراتيجية التمكين في منتصف واواخر التسعينات. كذلك فان توجه المنظمات نحو تمكين العاملين اولهما النزعة البشرية المتطلعة إلى الديمقراطية اسنادا إلى نظريتي (**X,Y**) لمكريكور، والعامل الثاني هو اقتصادي يستند على افتراض ان للعاملين فرصا للمساهمة في نجاح المنظمة، وهم الاقرب إلى تفاصيل العلم وظروفه ومن ثم الأقدر والأصلح لاقتراح التحسينات التي ترفع جودة العمل، وهي المقترحات التي لا يتوقع طرحها من قبل المدراء.

ومن جانبه فقد اشار (**Eccles, 1993: 18**) إلى دوافع التمكين بكونها استجابة لثورة المعلومات وثقافتها مع ما توفره من امكانات كبيرة من اتاحة المعلومات للجميع وتسهيل العالم معها وتوفر الموارد البشرية التي امتازت بالخبرات العالية والمهارات الفائقة فضلا عن الاستجابة لظروف التنافس التي سبق ذكرها.

اما (Daft, 2001) فقد وجد من التعلم التنظيمي دافعاً للتمكين فضلا عن كونه استجابة حتمية لتحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة التي تركز عليها المنظمات في تقديم منتجات تتصف بالجودة العالية والمرونة اللازمة لتلبية طلبات الزبائن إلى جانب الكلف المنخفضة والخيارات المتعددة.

2.متطلبات التمكين:

ان تمتع العاملين بدرجة من الالتزام والولاء والرضا لم تعد كافية لضمان التطبيق الناجح للتمكين، فقد اشارت دراسة (Eccles, 1993: 19) إلى ان المنظمة اذا ارادت ضمان نجاح التمكين فعليها الالتزام باستخدام نظم اتصالات مفتوحة في ظل نظام فرق العمل اولا، واستخدام نظم عالية الجودة لحل المشكلات ثانيا والانفتاح على الأفكار الجديدة ثالثا ووضع موازنات للاكتشافات والابتكارات والإبداعات رابعاً إلى جانب الرغبة الطوعية من قبل الإدارة لإلغاء الرقابة المباشرة.

في حين اشار (Ivancevich, 1997: 488) إلى ضرورة توفير المعلومات عن الأداء التنظيمي الشخصي والجماعي واللجوء إلى استخدام تقنيات مساعدة لتفعيل التمكين عن طريق فرق العمل واعتماد انماط منطقية مرنة ورشيقة بدلاً من الانماط الآلية التقليدية.

ان المنظمة لابد ان تكون صادقة وجادة في منح الحرية لكافة المستويات والتشكيلات فيها ودعم العاملين واسنادهم اعتماداً على مداخل المشاركة والاندماج والتمكين ونبذ الرقابة المباشرة واعتماد التخطيط المنهجي والالتزام بتدريب العاملين وتأهيلهم لممارسة الادوار الجديدة في ظل التمكين.

كما شدد (Nicholls, John, 1995: 5) على الالتزام العالي والولاء تجاه العمل والمنظمة ومعرفة تامة باستراتيجيات المنظمة واساليب تحققها ومعرفة تامة بتفاصيل الأعمال ومتطلباتها، واخيرا لابد وجود إدارة تمارس عدة ادوار عند تطبيق التمكين منها دور المدرب والمسهل والميسر والقدوة والداعم لأهداف التمكين.

خامساً: الانتقادات الموجهة للتمكين ومعوقاته:

1.الانتقادات الموجهة للتمكين:

على الرغم من ان استراتيجية التمكين شقت طريقها بنجاح في مئات الشـركات كونها ممارسة ادارية معاصرة ملبية لحاجة منشآت الأعمـال في ظـل التعقيـدات البيئـة المتسارعة فان الاستراتيجية لم تسلم من الانتقادات التي وجهها اليهـا منتقـدوها، فقـد اشار (**Claydon & Doyle, 1996: 13**) إلى ان التمكين صرعة ادارية لا قيمة لها فهو مفهوم يحمل من الهشاشة الشيء الكثير، فضلاً عن كون فاعليتـه ظرفيـة تـتحكم فيهـا القوى الرئيسة التي توجه علاقات القوة داخل المنظمة.

كما اشار (**Wyer & Mason, 1999: 185**) إلى ان التمكين مفهوم غير واضـح الحدود يتداخل مع مفاهيم اخرى لاسيما المشاركة والاندماج او هو نوع من تفـويض السلطات وانه حظـى باهتمـام كـبير لا يسـتحقه حتـى عـده الـبعض اكسـير النجـاح التنظيمي، كما ان هناك دراسة انتقدت التمكين للكلف الكثيرة التي يحملـها للمنظمـة جراء التوسع باداء المهمات سواء بسبب الاغناء او الاتساع الوظيفي او حتى التفويض كما ان زيادة المسؤوليات الملقاة على العاملين تسـتدعي تعويضـهم علـى نحـو افضـل (**Rafiq & Ahmed, 1998: 643**).

لقد كانت دراسة (**Eccles, 1993: 14**) من الدراسات الـتي وجهـت انتقـادات مهمة للتمكين كذلك إذ اشارت إلى ان التمكين هو ليس استجابة لحاجة معنوية تخص اسهام العاملين وحاجتهم لقيم الديمقراطية، بقدر ما هو استجابة لحاجة بيئـة الأعمـال وادراك القائمين على شؤون المنظمات. كما ا شارت إلى ان التمكين هو مفهوم قـديم يجري تقديمه باسلوب جديد فهو مزيج من مفاهيم جرى تطبيقها وما يزال لاسيما نظم المقترحات والاغناء الوظيفي ومشاركة العاملين. كما ان الدراسـة شككـت في قــدرة العامليـن علـى اتخـاذ القـرارات عـن غيـر اطـلاع ومـا تـؤول إليــه العواقــب مـن كلف على المنظمة.

2.معوقات التمكين:

هنـاك كثيـر مـن الدراسـات التـي شخصـت معوقـات الـتمكين، إذ رأى ((**Miller, 1998: 444**)):

أ. ان اغلب القيادات ما زالت تزج نفسها في ممارسة إدارة تكتيكيـة وتتخـذ قـرارات روتينية وهذا ما يحد من مهام القائد الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي.

ب.لم يبد اغلب المرؤوسين استعداداً للمبادرة والابتكار فضـلا عـن عـدم الرغبـة في تحمل اعباء اعمال اضافية.

ج.لا زالت الكثير من القرارات والتصرفات التنظيمية بحاجة إلى تصديق من المواقـع الادارية العليا.

د. عدم انسجام الأقوال مع الأفعال الواقعية.

هـ. عدم تجاوز المجتمع التنظيمي قيادة ومرؤوسين القناعات والمعتقدات التقليدية.

و. البحث عن المثالية دون البدء بالممكن.

كما اشار (**Griffin, 1999: 500**) إلى ان معوقات التمكين تتلخص فيما يلي:

أ. ان بعض العاملين يفضلون قضاء ساعات طويلة في ممارسة عمل تقليـدي بدلاً من المشاركة في تحمل مسؤولية الأعمال ونتائجها.

ب.عدم رغبة الكثير من العاملين الانخراط في العمل الفرقي والذي يعد التقنية الرئيسة للتمكين وتفضيلهم العمل الشخصي.

ج.يحمل العديد من الأشخاص قيما تخص مجالات لا علاقة لها بالعمل، الامـر الذي يجعل من مشاركتهم في العمل واندماجهم فيه امر غير وارد لهم.

كمـا اشـارت دراسـة (**Denham, Nicola, Peter, Aclsers & Travers, 1997: 147**) إلى ان فشـل المنظمـات في اجـراء تقيـيم شـامل لوضـعها التنظيمـي والإمكانيات المتوافرة لديها لتطبيق التمكين قبل ان تقدم برامجها الخاصة بذلك ومحاولة المنظمات هذه وضـع تعريـف ضـيق الـتمكين مسـيطر عليـه مـن قبـل الإدارة العليـا

وصعوبة تحقيق التطبيع التنظيمي لفرق العمـل بسـبب وجـود التبـاين في العديـد مـن العوامل الديموغرافية يعد من معيقات التمكين الأساسية.

والباحثـان (Smith & Mouly, 1998: 69) قـد اعزيـا معوقـات الـتمكين إلى الأمور الآتية:

أ. ضعف مصداقية الإدارة.

ب.عدم الثقة بالإدارة.

ج.خوف الإدارة العليا من فقدان القوة.

د. خوف الإدارة الوسطى من فقدان الوظيفية.

هـ. خوف العاملين من تحمل المسؤوليات والمسائلة.

و. البناء البيروقراطي التقليدي السائد.

ز. انفصال الإدارة عن العاملين مادياً وهرمياً.

ح. عدم الاستعداد لتقبل التغيير وعدم الرغبة فيه.

المبحث الثاني

تقنيات قياس التمكين

تعد المقاييس تقنية مهمة يعتمد عليها في اكساب النظريات جانب التطبيق من خلال اعتمادها بوصفها اداة تمهيدية لعمليات الاختبار والتحليل لإثبات صحة فرضيات الدراسة من عدمها, كما انها تعكس قدرة الباحث على اختيار ادواته المعبرة والدقيقة التي تحكم مسار العلاقة بين متغيرات الدراسة وأبعادها.

والتمكين بوصفه استراتيجية حديثة فان احتمالات تطبيقها في البيئة العربية قائم طالما ان هذه البيئة تتأثر بمعطيات البيئة الدولية، لذا فان بناء مقياس التمكين الذي نروم بناءه لم ينطلق من فراغ، إذ جرى مسح دقيق للدراسات والابحاث المنجزة بخصوص استراتيجية التمكين وجرى الاستفادة من مقاييس عالمية كيفت بما يلائم البيئة العربية، فقد جرت الاستفادة من مقياس (Hellriegel, et al., 2001, 227) (Huczynski & Buchanan, 2001: 269) و (Rockefeller College of Public Affair and Policy.Newyourk) و (Tracy&Wiersema, 1996) ومقياس (Steinmetz & Todd, 1996) و (Schermerhorn et al 2000). ودراسة (الملوك، 2002) لتحديد فقرات المقياس على وفق الأبعاد المحددة فيما تقدم من مهاد نظري.

اولاً: الطريقة المعتمدة في بناء القياس ومزاياه:

اعتمد لغرض بناء تقنية القياس مدرج مؤلف من (11) درجة (رتبة) مما يحقق الخصائص الآتية:

1. يوفر خيارات وبدائل تتيح للمبحوثين الفرصة والحرية للإجابة عن جميع فقرات القياس من خلال احد بدائل الاستجابة الاحدى عشر ويبرر ذلك احصائياً بوجود علاقة بين جودة النموذج وعدد الرتب المستخدمة لقياس المتغير (الربيعي والبياع، 2001: 352).

2. يوفر المقياس القدرة على معالجة البيانات من خلال الوسط الفرضي الشخصي للمقاييس التي اعتمدها (**Likert**) في مقاييسه كونها فردية.
3. تجاوز حالة الحياد في الإجابة.
4. يجهز الباحثين بمعلومات كثيرة عن الظاهرة موضوعة القياس بجميع ابعادها الرئيسة التي اتفقت عليها اغلب البحوث والدراسات في مجال استراتيجية التمكين مما يجعله صالحاً للتطبيق في اغلب منشآت الأعمال.
5. يمتاز المقياس بسهولة اعداده وبساطته وقلة كلفته. والشكل (1) يوضح تدرج رتب المقياس.
6. شمل جوانب تنظيمية لم يجري تناولها سابقاً وبذلك اكتسب طابعاً اكثر شمولية للابعاد التنظيمية المتأثرة بتطبيق استراتيجية التمكين.

اتفق بنسبة ٪100	اتفق بنسبة ٪90	اتفق بنسبة ٪80	اتفق بنسبة ٪70	اتفق بنسبة ٪60	اتفق بنسبة ٪50	اتفق بنسبة ٪40	اتفق بنسبة ٪30	اتفق بنسبة ٪20	اتفق بنسبة ٪10	اتفق بنسبة ٪0

الشكل (1) مدرج التفضيلات

ثانياً: اعداد فقرات المقياس:

لقد اشار (**Moday et al., 1999: 232**) إلى ان نجاح بناء المقاييس يتطلب توافر الشروط الآتية:

1. تحديد مفهوم الظاهرة موضوعة البحث.
2. تحديد الأبعاد التي سيتألف منها المقياس بشكل دقيق.
3. تحديد العبارات التي تقاس بها الظاهرة استناداً الى الأبعاد التي جرى تحديدها وان تكون العبارات معبرا عنها.
4. تحديد ادوات المعالجة الاحصائية لغرض التأكد من ان الإدارة تقيس الظاهرة المقصودة وان تكرر قياسها بعد مدة من الزمن.

وقد جرت الإشارة إلى الفقرة (1) في المهاد النظري بشكل واسع اما الأبعاد الاخرى وان جرت الاشارة اليها في المهاد النظري بشكل ضمني, الا اننا نرى ان تفصيلها بشكل اوسع يعد ضرورة لتوضيح اتجاهات المقياس وابعاده. فبعد ان اعتمد على الأبعاد (المشاركة في المعلومات والحرية والاستقلال استبدال الهيكل التنظيمي التقليدي بفرق العمل الذاتية) فان تلك منها ابعادا ضمنية هي:

1.المشاركة في المعلومات وتتضمن الأبعاد الفرعية الآتية:

أ. **بناء الثقة:** سواء كانت ثقة الأداء بالعاملين ام ثقة العاملين بالإدارة وتاتي من خلال جسر المعلومات المشترك بين الإدارة والعاملين وحرص الإدارة على تزويد العاملين باحدث المعلومات والذي يشكل الاسباب الابتدائية للثقة التنظيمية.

ب. **تعزيز المسؤولية:** ان المشاركة بالمعلومات تضع الأشخاص امام مسؤوليات حقيقة عليهم تحملها.

ج. **قنوات الاتصالات:** لابد من واسطة لنقل المعلومات تسهل من الوصول اليها في الزمان والمكان الملائمين، إذ لا جدوى من توافر المعلومات التي لا يمكن استخدامها عند الحاجة اليها.

2.الاستقلالية والحرية ويتضمن هذا البعد الأبعاد الفرعية الآتية:

أ. **وضوح الرؤية:** معرفة العاملين كافة رسالة المنظمة واهدافها وإستراتيجيتها.

ب. **تحديد الاطر الإرشادية:** ضمان التصرف على وفق ما مخطط له في إطار رؤية المنظمة وإستراتيجيتها وأهدافها.

ج. **نظم الرقابة:** تشخيص النظام الرقابي الملائم لاشاعة عامل الرقابة الذاتية لدى العاملين وما يستلزم من نظم رقابية اخرى كالرقابة الحدية والرقابة المتفاعلة ونظم رقابة المعتقدات.

3.بناء فرق العمل الذاتية: تضمن هذا البعد الأبعاد الفرعية الاتية:

أ. **ثقافة المنظمة (جماعية، فردية):** قيم المنظمة ومعاييرها ومدى دعمها للتخلص من الهرمية السائدة باتجاه بناء الفرق، إذ ان اقوى الاستراتيجيات لا يمكنها الصمود امام ثقافة تنظيمية غير داعمة لهذه الاستراتيجية.

ب. **نزوع الأشخاص تجاه العمل الفرقي:** تشخيص ثقافة العاملين فردية او جماعية وبيان المقدرة الاجتماعية او القابلية الاجتماعية (**Associability**) والتي تعني القابلية على المخالطة او رغبة وقابلية الأشخاص على اخضاع الاهداف الشخصية وما يصاحبها من افعال إلى اهداف وافعال جماعية (الدوري والساعدي، 2002، 200).

وعلى اساس هذه الأبعاد وما تفرع عنها جرت صياغة (75) فقرة جرى استبعاد (7) فقرات منها لاتفاق لاراء الخبراء عنها بنسبة اتفاق (75٪) واستقر المقياس على (68) فقرة كانت اربعة منها عكسية.

ثالثاً: صدق المقياس وثباته:

1.صدق المقياس:

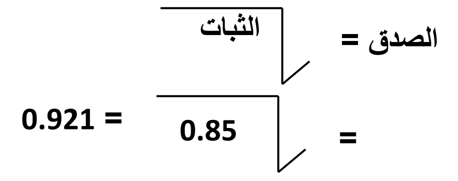
ان المقياس يكون صادقاً عندما تكون فقراته مناسبة للغرض الذي وضعت من اجله (الغريب، 1997، 27) ولاجل التوصل إلى ذلك فقد اعتمدت الدراسة على اربعة انواع من الصدق هي:

أ- **الصدق الظاهري:** يستهدف الكشف عن مدى تعلق الفقرة بالهدف الذي وضعت من اجله، إذ جرى عرض مجالات المقياس على مجموعة الخبراء مع شرح واف لاهداف بناءه، وقد اعتمدت نسبة اتفاق (75٪) فاكثر لكل فقرة للدلالة على صدقها وانتمائها إلى مجالها، وفي ضوء اراء وملاحظات السادة الخبراء جرت اعادة صياغة وتعديل بعض الفقرات وحذف فقرات اخرى. ويمكن ان نعرف الصدق الظاهري بانه "صدق يبين مدى انتساب الفقرة الى المجال التي تنتمي اليه".

ب- **صدق المحتوى:** يستهدف الكشف عن مدى وضوح كل فقرة من فقرات المقياس من ناحية المعنى والصياغة والتصميم المنطقي لها بحيث ان الفقرة تغطي المساحات المهمة لمجالها وقد امكن الوصول إلى ذلك من خلال اعادة عرض المقياس على الخبراء انفسهم لتصحيحه والحكم على صلاحية ممارساته ونتيجة لذلك اقرت الفقرات المتفق عليها بنسبة 75٪ في ضوء ملاحظات السادة الخبراء. ويمكن تعريف صدق المحتوى بانه "الكشف عن قدرة الفقرات الى المجال الذي تنتمي اليه".

ج- **صدق تميز العبارات:** اشار (ابو النيل، 1985، 189- 190) إلى ان صدق تميز العبارات يقصد به ان تكون الفقرة قادرة على التفريق بين الأشخاص في البعد الذي يقيسه المقياس، وتتناول هذه العملية الكشف عن القوة التميزية لفقرات المقياس، إذ جرى اختبار المقياس على عينة بلغ عددها خمسة عشر فرداً رتبت الدرجات التي حصل عليها المبحوثين من الاعلى إلى الادنى وجرى اختيار (27٪) من الاستمارات الحاصلة على اعلى وادنى الدرجات، ويكون المقياس صادقاً من حيث تميز العبارات عندما تكون هناك فروق معنوية بين المجموعتين، إذ جرى استخراج قيمة (**t**) المحسوبة وكانت (5.653) ومقارنتها بـ(**t**) الجدولية التي بلغت (1.943) تحت مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (6) وهذا يعني ان هناك فروق جوهرية بين المجموعتين مما يعكس صدق المقياس.

د- **الصدق الاحصائي:** ويمكن الحصول عليه من خلال اخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات أي



$$\text{الصدق} = \sqrt{\text{الثبات}}$$

$$= \sqrt{0.85} = 0.921$$

اشـار (**Berlgman, 1974: 55**) إلى ان المقيـاس يتمتـع بالثبـات عندمـــا يمكـن الحصول على النتائـج نفسها (تقريبا) اذا ما اعيـد تطبيق بعـد فترة زمنيـة معينـة علـى ذات العينة وباستخدام ذات التعليمات، كمـا اشـار (**Best, 1981: 55**) إلى ان معامل الثبـات ومعامـــل الارتبـــاط يعتمـدان علـى درجـــة الاتفـــاق بـين تطبيـق المقيـاس لمرتين بينهما فارق زمني، ولغـرض التاكـد من ثبـات المقيـاس فقـــد استخـدم نوعيـن قياس الثبات.

أ. **الثبات بمعنى الاستقرار:** ومن الطرق الشائعـة في البحوث الانسـانية هـي طريقـة (الاختبار واعادة الاختبار) (**Test & Retest**), إذ تقـارن نتـائج التطبيـق الاول مـع نتـائج التطبيـق الثـاني عـن طريـق اسـتخدام معامـل ارتبـــاط سـبيرمان (**Sperman**) وقد اجري الاختبار على عينة مكونة من خمسـة عشـر فـرداً وبعـد المعالجة الاحصائية ظهـر ان معامـل الارتبـاط كـان (0.85) وهـو معامـل يمكـن الاطمئنان إليه.

ب. **الثبات بمعنى الاتساق:** ويقصد به الثبات الـداخلي لفقـرات المقيـاس إذ يعتمـد الثبات هنـا على العلاقـة بين فقرات المقياس (واحدة مع الاخرى) ولجميع فقراته إذ استخدمت معادلـة (الفا- كرونباخ) لهذا الغرض لانها من اكثر الطرائق شيوعاً في هذا المجال، وقـد ظهر ان معامل الارتباط (0.89) وهو معامل مطمئن يعبر عن وجود اتساق بين فقرات المقياس وبهذا يكون المقياس قد اصبح جاهزاً للتطبيق.

رابعاً: الصيغة النهائية للمقياس:

بعد ان توصلت الاجراءات الاحصائية إلى صدق وثبات المقياس والتاكد من صلاحيته للاستخدام توصف الصيغة النهائية له وكما يبينها الجدول (3) وكما ياتي:

يتكون المقياس من ثلاثة ابعاد رئيسة ينطوي تحت كل بعد منها (20، 20، 28) فقرة لكل بعد على التوالي وكما في الجدول (3).

الجدول (3) ابعاد المقياس

ت	البعد الرئيسي	البعد الفرعي	عدد الفقرات	رقم الفقرة
1	توافر المعلومات	الثقة	11	من 1 إلى 11
		تعزيز المسؤولية	5	12- 16
		نظم الاتصالات	4	17- 20
2	الحرية والاستقلالية	وضوح الرؤيا	7	21- 27
		تحديد الاطر الأرشادية	8	28- 35
		نظام الرقابة	5	36- 40
3	استبدال الهيكل التنظيمي التقليدي بفرق العمل الذاتية	استعداد الأشخاص للعب دور في الفريق	10	41- 50
		ثقافة المنظمة	10	51- 60
		خبرة العاملين	8	61- 68

وبذلك يتكون المقياس من 86 فقرة، وضعت امام كل منها احدى عشر بديل للاستجابة هي اتفق بنسبة (100٪) إلى (اتفق بنسبة 0٪) باستثناء الفقرات (5، 9، 37، 52) التي كان فقرات عكسية تأخذ عكس التقديرات وكما مؤشر امامها في المقياس بصيغته النهائية وكما مبين في (الملحق1) الذي يمثل المقياس بصيغته النهائية.

الخاتمة

ان المعطيات التي جاء بها هذا الفصل ستعزز من ادراك الباحثين والدارسين لما تواجهه منظماتنا في ظل التحديات العالمية الكبيرة والبيئة المضطربة والتي ستحتاج بالتاكيد إلى افاقا ادارية غير تقليدية تعزز من الاستفادة القصوى للمورد الانساني بوصفه عنصر استثمار مهم لا يقل شانا عن اهمية باقي موارد المنظمة, وذلك من خلال منحهم الفرصة في المشاركة بالمعلومات والحرية والاستقلالية وتجاوز الصياغات الهرمية التقليدية المقيدة للابداع في منظماتنا، اذ اننا نستطيع ان نؤكد ان التعامل على وفق هذا المفهوم مع العاملين سيعزز من مشاعر ملكية العاملين واحساسهم تجاه المنظمة وما سيولده ذلك من سيادة مشاعر الفخر بالانتماء لها, وبالتالي امتلاكهم القدرة على التعامل السليم مع زبائنها وتحقيق رغباتهم وتحقيق الاهداف المشتركة للفرد والمنظمة. لذا فان اعداد هذا المقياس سيسهم في قياس مدى استعداد او جاهزية منظماتنا للعمل باستراتيجية التمكين وتأشير نقاط القوة والضعف فيها من اجل الاستدلال عليها بصيغة علمية عند الشروع في انتهاج استراتيجية التمكين في منظماتنا، وبهذا الصد نقترح:

1. تجريب المقياس والتعريف على المؤشرات الاساسية التي تسهم في تأشير استعداد المنظمات للعمل باستراتيجية التمكين بشكل موضوعي من خلال اختبار ابعاد اخرى قد يكون دخولها يسهم في زيادة قدرة المقياس على الكشف عن مقدرات المنظمة الجوهرية التي تعزز العمل باستراتيجية التمكين.
2. ان يحاول الباحثين دراسة المقياس دراسة متانية من اجل زيادة عدد مجالاته وفقراته مما يزيد دقته, لاسيما وان تطبيق استراتيجية التمكين يلامس جميع نظم المنظمة واننا بحاجة لتحديد اي النظم اكثر تأثيراً في مسيرة التمكين.

3.ان يخضع المقياس من خلال اعتماده اداة بحثية لاختبارات الصـدق والثبـات مـرة اخرى في دراسات جديدة.

الملحق (1) الصيغة النهائية للمقياس

ت	الفقـــرة	موافق بنسبة 100%	موافق بنسبة 90%	موافق بنسبة 80%	موافق بنسبة 70%	موافق بنسبة 60%	موافق بنسبة 50%	موافق بنسبة 40%	موافق بنسبة 30%	موافق بنسبة 20%	موافق بنسبة 10%	موافق بنسبة 0%
1	تحرص المنظمة على تـوفير المعلومات اللازمة للعاملين اولا باول.	100%	90%	80%	70%	60%	50%	40%	30%	20%	10%	0%
2	احصـل علـى المعلومـات اللازمة لانجاز عملي في اي وقت اشاء.	100%	90%	80%	70%	60%	50%	40%	30%	20%	10%	0%
3	هناك حرية في الوصول الى المعلومات اللازمـة لانجـاز الأعمال .	100%	90%	80%	70%	60%	50%	40%	30%	20%	10%	0%
4	احصـل علـى المعلومـات الكافيـةالتي تجيـب عـن اسئلتي.	100%	90%	80%	70%	60%	50%	40%	30%	20%	10%	0%
5	بعض المعلومات في المنظمة ذات خصوصية ولا يجـري إطلاع الجميع عليها.*	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
6	العاملين يحصلون على كل ما يحتاجونه من معلومـات لثقة الإدارة بهم.	100%	90%	80%	70%	60%	50%	40%	30%	20%	10%	0%
7	أسلوب تعامل الإدارة مـع المعلومات حالياً يزيد مـن ثقتي بالإدارة.	100%	90%	80%	70%	60%	50%	40%	30%	20%	10%	0%
8	تسـعى المنظمـة لإتاحـة المعلومات للعاملين لتنميـة التزامهم الذاتي.	100%	90%	80%	70%	60%	50%	40%	30%	20%	10%	0%

ت	الفقــــرة	موافق بنسبة 100%	موافق بنسبة 90%	موافق بنسبة 80%	موافق بنسبة 70%	موافق بنسبة 60%	موافق بنسبة 50%	موافق بنسبة 40%	موافق بنسبة 30%	موافق بنسبة 20%	موافق بنسبة 10%	موافق بنسبة 0%
9	تحرص الإدارة على التعامل مع المعلومات على وفق اسبقيات تحمل درجات سرية مختلفة (سري ، سري للغاية ،... الح).*	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
10	اتاحة المعلومات للجميع حاليا له انعكاس ايجابي على العاملين	100%	90%	80%	70%	60%	50%	40%	30%	20%	10%	0%
11	اتاحة المعلومات للجميع حاليا يشعر العاملين بالملكية .	100%	90%	80%	70%	60%	50%	40%	30%	20%	10%	0%
12	العاملين في المنظمة أكثر فهماً لأدوارهم بسبب إتاحة المعلومات لهم.	100%	90%	80%	70%	60%	50%	40%	30%	20%	10%	0%
13	تسعى المنظمة لزيادة استعداد الأشخاص لتحمل مسؤوليات إضافية من خلال توفير المعلومات لهم.	100%	90%	80%	70%	60%	50%	40%	30%	20%	10%	0%
14	تسهم إتاحة المعلومات في المنظمة حالياً في توحيد رؤية ووضوح الأهداف.	100%	90%	80%	70%	60%	50%	40%	30%	20%	10%	0%
15	استطيع ان أحصل على معلومات كافية لانجاز عملي في الحالات الطارئة دونما حاجة لطلب مساعدة إضافية.	100%	90%	80%	70%	60%	50%	40%	30%	20%	10%	0%
16	اتاحة المعلومات حاليا يجعلني اكثر تفاعلا مع قرارات الإدارة.	100%	90%	80%	70%	60%	50%	40%	30%	20%	10%	0%

ت	الفقـــرة	موافق بنسبة 100%	موافق بنسبة 90%	موافق بنسبة 80%	موافق بنسبة 70%	موافق بنسبة 60%	موافق بنسبة 50%	موافق بنسبة 40%	موافق بنسبة 30%	موافق بنسبة 20%	موافق بنسبة 10%	موافق بنسبة 0%
17	نستخدم في المنظمة وسائل متنوعة ومرنة للحصول على المعلومات (الانترنيت، الانترانيت، الاكسترانيت، الهاتف المحمول، البريد الإلكتروني، ... الخ).	100%	90%	80%	70%	60%	50%	40%	30%	20%	10%	0%
18	مهارات الاتصال لدى العاملين عالية تسهم في تسهيل انجاز مهامهم .	100%	90%	80%	70%	60%	50%	40%	30%	20%	10%	0%
19	توجد قنوات عمودية وأفقية متعددة للحصول على المعلومات.	100%	90%	80%	70%	60%	50%	40%	30%	20%	10%	0%
20	الأتصالات في المنظمة تجري بيسر بجميع الأتجاهات .	100%	90%	80%	70%	60%	50%	40%	30%	20%	10%	0%
.21	أمتلك تصوراً عما تريد ان تكون عليه المنظمة.	100%	90%	80%	70%	60%	50%	40%	30%	20%	10%	0%
22	أعرف الغرض الأساس من وجودنا كمنظمة.	100%	90%	80%	70%	60%	50%	40%	30%	20%	10%	0%
23	لدي تصور كامل عن الاستراتيجيات التي تحقق أهداف المنظمة.	100%	90%	80%	70%	60%	50%	40%	30%	20%	10%	0%
24	ان السياسات والبرامج والإجراءات واضحة.	100%	90%	80%	70%	60%	50%	40%	30%	20%	10%	0%
25	أدرك عواقب تصرفاتي على رضا الزبائن، سلباً او ايجاباً.	100%	90%	80%	70%	60%	50%	40%	30%	20%	10%	0%
26	أتصرف بحرية لاقتناص الفرص التي تخدم المنظمة.	100%	90%	80%	70%	60%	50%	40%	30%	20%	10%	0%

ت	الفقـــرة	موافق بنسبة 100%	موافق بنسبة 90%	موافق بنسبة 80%	موافق بنسبة 70%	موافق بنسبة 60%	موافق بنسبة 50%	موافق بنسبة 40%	موافق بنسبة 30%	موافق بنسبة 20%	موافق بنسبة 10%	موافق بنسبة 0%
27	لـدي تصـور كامـل عمـا اسهم به لتحقيق النفـع في المنظمة.	100%	90%	80%	70%	60%	50%	40%	30%	20%	10%	0%
28	امتلك القدرة على تصحيح الاخطـــاء دون الحاجـــة لاستحصال موافقات.	100%	90%	80%	70%	60%	50%	40%	30%	20%	10%	0%
29	اناقش أفكاري بحريـة مـع من أشاء في المنظمة.	100%	90%	80%	70%	60%	50%	40%	30%	20%	10%	0%
30	أسهم في تكوين مقترحات دون تردد او خوف.	100%	90%	80%	70%	60%	50%	40%	30%	20%	10%	0%
31	لـدي القـدرة علـى اتخـاذ القـــرارات دونمـــا حاجـــة لاستحصـــال موافقـــات مسبقة.	100%	90%	80%	70%	60%	50%	40%	30%	20%	10%	0%
32	أمتلـــك حريـــة التصـــرف السريع للتعامل مع المواقف الطارئة .	100%	90%	80%	70%	60%	50%	40%	30%	20%	10%	0%
33	حدود حـريتي وتصـرفاتي واضحة أمامي.	100%	90%	80%	70%	60%	50%	40%	30%	20%	10%	0%
34	اســــــهم في وضـــــع الأستراتيجيات في المنظمة .	100%	90%	80%	70%	60%	50%	40%	30%	20%	10%	0%
35	المنظمة تهتم بوضع الاطـر الأرشادية لسلوك العاملين .	100%	90%	80%	70%	60%	50%	40%	30%	20%	10%	0%
36	تهتم الإدارة بترسيخ القيم الأخلاقية في العمل.	100%	90%	80%	70%	60%	50%	40%	30%	20%	10%	0%
37	ان نمط الرقابة السائد حالياً في المنظمة يعتمد تشخيص الأخطاء ومسبباتها.*	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

ت	الفقـــرة	موافق بنسبة 100%	موافق بنسبة 90%	موافق بنسبة 80%	موافق بنسبة 70%	موافق بنسبة 60%	موافق بنسبة 50%	موافق بنسبة 40%	موافق بنسبة 30%	موافق بنسبة 20%	موافق بنسبة 10%	موافق بنسبة 0%
38	تعتمد الإدارة أسلوب عقد الاجتماعـــات الدوريـــة بوصفها صيغة للتفاعل مع العاملين.	100%	90%	80%	70%	60%	50%	40%	30%	20%	10%	0%
39	تحرص الإدارة على إطلاع العاملين بـين حـين وآخـر على المستجدات والمتغيرات البيئية.	100%	90%	80%	70%	60%	50%	40%	30%	20%	10%	0%
40	أعـرف حـدود تصـرفاتي وأراقب نفسي دون الحاجة لرقابة الآخرين.	100%	90%	80%	70%	60%	50%	40%	30%	20%	10%	0%
41	انـا مـرن تجـاه الأفكـار الجديدة.	100%	90%	80%	70%	60%	50%	40%	30%	20%	10%	0%
42	انـا منفـتح علـى الافكـار الجديدة .	100%	90%	80%	70%	60%	50%	40%	30%	20%	10%	0%
43	أهتم بما يحصل للآخرين.	100%	90%	80%	70%	60%	50%	40%	30%	20%	10%	0%
44	ألتزم بشكل عال تجاه المهام عندما أعمل ضمن جماعة.	100%	90%	80%	70%	60%	50%	40%	30%	20%	10%	0%
45	لدي الشـجاعة للمشـاركة مع الآخرين.	100%	90%	80%	70%	60%	50%	40%	30%	20%	10%	0%
46	أشـارك في قيـادة الجماعـة التي انتمي اليها.	100%	90%	80%	70%	60%	50%	40%	30%	20%	10%	0%
47	حاجـات الجماعـة تتقـدم على حاجاتي الشخصية.	100%	90%	80%	70%	60%	50%	40%	30%	20%	10%	0%
48	انا اثق بالاخرين.	100%	90%	80%	70%	60%	50%	40%	30%	20%	10%	0%
49	اصغي للاخرين جيدا.	100%	90%	80%	70%	60%	50%	40%	30%	20%	10%	0%

ت	الفقـــرة	موافق بنسبة 100%	موافق بنسبة 90%	موافق بنسبة 80%	موافق بنسبة 70%	موافق بنسبة 60%	موافق بنسبة 50%	موافق بنسبة 40%	موافق بنسبة 30%	موافق بنسبة 20%	موافق بنسبة 10%	موافق بنسبة 0%
50	لدي الاستعداد للاسهام مع الاخرين.	100%	90%	80%	70%	60%	50%	40%	30%	20%	10%	0%
51	تسعى الإدارة لإبـراز دور اي منـا ضـــمن مفهـــوم الجماعة.	100%	90%	80%	70%	60%	50%	40%	30%	20%	10%	0%
52	تعتمـــد المنظمـــة سياســـة التحفيـــز الشخصـــي مـــع العاملين.*	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
53	تلجأ المنظمة لحل المشـاكل عن طريـق اللجـوء لفـرق العمل.	100%	90%	80%	70%	60%	50%	40%	30%	20%	10%	0%
54	عملـي في المنظمـة ضـمن فريق وليس على انفراد.	100%	90%	80%	70%	60%	50%	40%	30%	20%	10%	0%
55	المنظمة تنظر لـي كفـرد في فريق عمل .	100%	90%	80%	70%	60%	50%	40%	30%	20%	10%	0%
56	تسعى المنظمة الى اشاعة قيم وعادات مشتركة .	100%	90%	80%	70%	60%	50%	40%	30%	20%	10%	0%
57	تسـعى الإدارة للعـب دور الميسـر لتحقيـق أهـداف المنظمة.	100%	90%	80%	70%	60%	50%	40%	30%	20%	10%	0%
58	تهـــتم الإدارة بإكســـاب العاملين المهارات الجديـدة بشكل مستمر كجـزء مـن ثقافتها.	100%	90%	80%	70%	60%	50%	40%	30%	20%	10%	0%
59	يجري تشجيع العـاملين في هذه المنظمة على المساهمة في راس مالها.	100%	90%	80%	70%	60%	50%	40%	30%	20%	10%	0%
60	يحصـــل العـــاملون علـــى حصتهم العادلة من أربـاح المنظمة ومواردها.	100%	90%	80%	70%	60%	50%	40%	30%	20%	10%	0%

ت	الفقــــرة	موافق بنسبة 100٪	موافق بنسبة 90٪	موافق بنسبة 80٪	موافق بنسبة 70٪	موافق بنسبة 60٪	موافق بنسبة 50٪	موافق بنسبة 40٪	موافق بنسبة 30٪	موافق بنسبة 20٪	موافق بنسبة 10٪	موافق بنسبة 0٪
61	تشكل الخبرة الميدانية المتراكمة الأساس في التعامل مع المشكلات الطارئة.	100٪	90٪	80٪	70٪	60٪	50٪	40٪	30٪	20٪	10٪	0٪
62	تحرص المنظمة على اجتذاب ذوي الخبرات العالية للتوظيف فيها.	100٪	90٪	80٪	70٪	60٪	50٪	40٪	30٪	20٪	10٪	0٪
63	أمتلك الخبرات والمهارات الكافية لأداء عملي بشكل يرضي تطلع الإدارة او المالكين.	100٪	90٪	80٪	70٪	60٪	50٪	40٪	30٪	20٪	10٪	0٪
64	الإدارة تشجع العاملين على ابتداع أساليب وأفكار حديثة.	100٪	90٪	80٪	70٪	60٪	50٪	40٪	30٪	20٪	10٪	0٪
65	تنظر الإدارة للأخطاء على أساس انها فرص للتعلم.	100٪	90٪	80٪	70٪	60٪	50٪	40٪	30٪	20٪	10٪	0٪
66	تسعى المنظمة لإزالة الفجوة بين خبرات العاملين من خلال التعليم المستمر والتدريب.	100٪	90٪	80٪	70٪	60٪	50٪	40٪	30٪	20٪	10٪	0٪
67	لدي حرية اختيار الاسلوب الذي اتعامل بة مع المشكلات دون الرجوع لاخذ موافقة الإدارة.	100٪	90٪	80٪	70٪	60٪	50٪	40٪	30٪	20٪	10٪	0٪
68	العاملون في هذه المنظمة يمتلكون المعرفة اللازمة التي تمكنهم من التصرف ازاء المشكلات التي تواجههم.	100٪	90٪	80٪	70٪	60٪	50٪	40٪	30٪	20٪	10٪	0٪

- **السؤال عكسي.**

الفصل السادس

إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ضوء المداخل التقليدية والمعاصرة

تـوطئـة:

يتناول هذا الفصل ما جاء في عنوانه من خلال ثلاث محاور، تخصص المحور الاول منها بالاطار الفلسفي لإستراتيجية الموارد البشرية، فيما تخصص المحور الثاني باهمية إستراتيجية الموارد البشرية، وليتخصص المحور الثالث، بتقديم ايضاحا للمداخل الفكرية لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وكما يأتي:

المحور الأول
الاطار الفلسفي لإستراتيجية الموارد البشرية

اولاً: واقع استراتيجية الموارد البشرية:

تنظر الدراسات الحديثة إلى استرايتجية الموارد البشرية على انها من المكونات المركزية لإستراتيجية الأعمال، في الوقت الذي كانت فيه هذه الإستراتيجية نسياً منسيا من وجهة نظر الإدارة العليا، إذ لم ينظر إليها في احسن الأحوال بافضل من جهةٍ مؤدية لانشطة مكتبية توثيقية تعنى بشؤون العاملين، من حيث استحقاقاتهم وترقياتهم وعقوباتهم وما يطرأ على وضعهم التنظيمي من تغييرات. ولعل **(Kane , Cranford & Grant, 1999: 494 (- 515** قد اشاروا الى ثلاث عقبات اساسية في تردي النظرة للمضمون الفكري والفلسفي الذي كان ينبغي ان تظهر عليه إستراتيجية الموارد البشرية، متمثلةً بالعقبة ألاولى، والتي يمكن ايجازها ان الإدارة العليا للمنظمة كانت تنظر لإستراتيجية الموارد البشرية ليس كأسبقية عليا، بقدر ما تشكل توجهاً او نظرةً قصيرة الأمد فقط لإدارة الموارد البشرية، وهذا مفهوم مستند الى موضوع القوة والرقابة من دون ان تأخذ الدور الفاعل لها، كما ان العقبة الثانية تجسدت في افتقار إدارة الموارد البشرية للمعرفة والمهارة الضرورية لتنفيذ برامج إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة، فضلاً عن العقبة الثالثة التي تجسدت في فقدان إدارة الموارد البشرية القدرةِ على إثبات تأثيراتها بعيدة الامد، نتيجة فقدان الإدارة للوسائل التي تتلمس بها,وتقيس من خلالها مخرجات إدارة الموارد البشرية.

ان التطورات الهائلة التي شهدتها بيئة الأعمال، لم تدع إدارة الموارد البشرية تدور في فلك قصور النظرةِ هذه، فقد اشار **(Gratoon , 2000 : 26 – 30)** على سبيل المثال إلى انهُ في بداية القرن الحادي والعشرين، كانت هناك اعترافات متزايدة عن ان

المسار نحو الميزة التنافسية سيجري انجازه من خلال الأشخاص، وعلى نفس الوصف جاءت اشارة (Bratton & Gold, 2003: 122) إلى انهُ إذا كانت هناك موارد غير بشرية متماثلة ومتوافرة لدى المنظمات المتنافسة متمثلةً بالمواد الاولية والمصانع والتكنلوجيا والعدد والآلات، فان الاختلاف فيما بين هذه المنظمات يجب ان ينسب إلى اختلافات الاداء بين الأشخاص.

في اطار هذه الاهمية التي اكتسبتها الموارد البشرية، فقد وصف (Hall &Torrington, 1998: 23) إستراتيجية الموارد البشرية بانها تتمثل بالفلسفة المركزية والاساسية في كيفية إدارة وتنظيم الأشخاص، وترجمة ذلك في سياسات وممارسات تحقق التعاون والانسجام بين الجميع داخل المنظمة. وهذا التوجه الفلسفي لفهم مضمون إستراتيجية الموارد البشرية ساندهُ كتّاب آخرون امثال(Handy et al., 1989) , (Hendry & Petting, 1981) , (Baired et al., 1983) وقد ذهب (Baired) وزملاءه، الى ابعد من وصف (Hall) وزميلها عندما افادوا، بانه لا يمكن ان توجد إستراتيجية تنظيمية بدون شمولها للموارد البشرية.

ولعل هذا الدور الذي احتلتهُ فلسفة الموارد البشرية, يستند اساساً إلى مكونات فكرية لها فلسفة خاصة، فالجوهر الفكري لإستراتيجية الموارد البشرية يستند إلى فلسفة السلوك البشري بصورتهِ العامة، ذلك السلوك الموجه من قبل الادارة لانجاز اهداف العمل. فالإدارة العليا تبذل جهدها في سبيل خلق حالة المعيارية والتلاؤم بين ثقافة الأشخاص الخاصة وثقافة المنظمة حتى إذا ما كان هناك تعارض بين هاتين الثقافتين فان إستراتيجية المعيارية الاجتماعية التنظيمية (Organizational Social Normalization), لابد لها ان تستخدم ضغطها الثقافي المؤسسي لكي تذوب فيه ثقافات الأشخاص ولاسيما الداخلين الجدد, وهذا معروفُ عنهُ بانهُ مدخلُ تقليدي يجري في ضوئه تحديد السياسات والإجراءات الشخصية التي تقع على كاهل إدارة الموارد البشرية بهدف تقوية السلوك المساند للأهداف التنظيمية وكونه مدخلاً

تقليـدياً في تكـوين المنظـور الفكـري لإسـتراتيجية إدارة المـوارد البشـرية، فـان **(Schular & Jackson , 1987)** قـد وصـفوه جيـداً مسـتندين في وصـفهم الى فلسـفة **(Porter)** الـتي جـاء بهـا عـام (1978) والـتي جـاءت بإسـتراتيجيات الأعمال الثلاث، إستراتيجية قيادة الكلفة وقيادة التمايز وإستراتيجية الإبداع.

حدد الباحثان نمط السلوك الشخصي للعاملين ودور إستراتيجيات الموارد البشرية في توجيه ذلك السلوك، ويبدو واضحاً من معطيات الجدول (**1**) التحول في السلوك الشخصي استناداً لكل إستراتيجية، وبما يشير الى انه لا توجد إستراتيجية للموارد البشرية جيدة او سيئة، بقدر ما حدد **(Gomez et al ., 1998: 19)** ان الحالة او المضمون هو الذي يحدد الاطار الفكري الذي تستند إليه الإستراتيجية، وهذا يجعل من حاله التلاؤم هي الضرورة التي تبنى عليها الأطر الفكرية لإستراتيجية الموارد البشرية، فقد نظر المدخل التقليدي إلى هذه الإستراتيجية من خلال التركيز على الكلفة والرقابة، كمـا افاد بذلك **(Bratton & Gold, 2003: 474)**، وهو المدخـل الذي يطلق عليه بالمدخل الصلد **(Hard)**، ليصغ الباحث وزملاءه مدخل التركيز على التعلم والالتزام بديلاً لفهم المضمون الفكري لإستراتيجية الموارد البشرية والذي يطلق عليه بالمدخل المرن **(Soft)**.

ان هذا الإتجاه له قوة تأثيرية بين مجمـل الآراء السـائدة اليـوم في النظـر لفلسـفة الموارد البشرية، فالمدخل الصلد الذي ركز كثيراً على الإستراتيجية والنظـام والهيكـل، وهو بحسب راي **(Ivancevich, 1998: 7)** مـدخل موجـه نحـو الفعـل (او العمـل) **(Action)** والشخصية والاتكال المتبادل. واليوم من الصـعب علـى المنظمـة ان تركـز على العمل بهذه البساطة، في الوقت الذي اخذت فيه فلسفة الموارد البشرية تركز على الاهمية الخطيرة للأشخاص في تكوين ميزة المنظمة، وهذه الميزة التي هـي نتـاج تنفيـذ الإستراتيجية، إذ تقوم كما اشـار إلى ذلـك **(Noe et al ., 1994: 34)** المنظمـة بـدعم ميزتها من خلال دعم وتعزيز وسائل التنفيذ.

الجدول (1) اهمية إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ضوء إستراتيجيات الأعمال

الإستراتيجية	السلوك الشخصي	إستراتيجيات الموارد البشرية
الإبداع	* درجة عالية من السلوك الخلاق * تركيز بعيد الأمد * مستوى عال نسبياً من السلوك التعاوني المتفاعل * درجة معتدلة في الاهتمام بالجودة * اهتمام معتدل بالكمية واهتمام مقبول بالعمليات والنتائج وقبول مخاطرة عالية وقبول درجة غموض عالية وعدم امكانية التنبؤ	* وظائف ذات تفاعل وثيق وتعاون بين الأشخاص والمجموعات * تقييم اداء يعكس الانجاز والأداء طويل الأمد، والانجازات الجماعية طويلة الأمد * وظائف تسمح للأشخاص بتعدد المهارات التي يمكن استخدامها في مواقع أخرى في المنظمة * معدلات الأجور تميل لان تكون منخفضة ولكنها تسمح للأشخاص بان يكونوا من ضمن مالكي المنظمة كحملة اسهم، وتوافر فرص اكبر في اختيارهم مزيج مكونات رواتبهم * مسار مهني واسع للعاملين ومدى واسع من المهارات
الجودة العالية	* سلوك متكرر قابل للتنبؤ نسبياً * تركيز طويل ومتوسط الامد * مستوى معتدل للسلوك المنفرد والتعاون * اهتمام عالي بالجودة واهتمام عالي بالعملية وانخفاض المخاطرة والتزام بأهداف المنظمة * اهتمام معتدل بالكمية	* وصف وظائف ثابتة نسبياً * مستويات عالية من إشراك العاملين في اتخاذ القرارات وظروف عمل ووظائف وثيقة الصلة * مزيج من معايير الأداء الشخصي والجماعي قصيرة الأمد ومتجهة نحو تحقيق الانتاج *مستوى معتدل من الضمان للمستخدمين * تدريب وتطوير مستمر للعاملين

الإستراتيجية	السلوك الشخصي	إستراتيجيات الموارد البشرية
خفض الكلفة	* سلوك متكرر وقابل للتنبؤ * تركيز قصير الامد * انشطة فردية مستقلة * اهتمام معتدل بالجودة * اهتمام عالي بالمخرجات واهتمام بالنتائج وانشطة قليلة المخاطرة ودرجة عالية من الثبات	* وصف ثابت نسبياً للوظائف تسمح بانخفاض الغموض * تصميم ضيق للوظائف ومهام ضيقة تحدد الماضي المهني الذي يشجع الخبراء والمتخصصون والكفؤون * تقويم اداء قصير الامد يتجة نحو النتائج * مراقبة دقيقة لمستوى الأجور في السوق لاستعمالها في تحديد الأجور الداخلية * حد ادنى من التدريب والتطوير للعاملين

Source : Schular R . S . & Jackson S . , (1987): Linking Competitive Strategies and Human Resource Management Practices. Academy of Management Executive, 1 (3): 209 – 13.

والتي من اهمها الموارد البشرية، وإذا كان هذا التصور عن الموارد البشرية من انها وسائل تنفيذ الإستراتيجية، فكيف سيكون التفكير عندما يلاحظ ان الأشخاص اصبحوا هم الميزة التنافسية في اطار اقتصاد المعرفة؟ وهل ان إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ستظل تنبثق عن إستراتيجية الأعمال، او ان إستراتيجية المنظمة تبني على اساس ما يمتلك الأشخاص من قدرات إستراتيجية تقود إلى خلق ميزة مستدامة؟. على اساس هذه المنطلقات الفكرية والفلسفية لإستراتيجية الموارد البشرية، فان مفهوم **(Hall & Torrington, 1998: 23)** سالف الذكر، يبقى مفهوما عاماً في وصفه لإستراتيجية الموارد البشرية، ولاسيما عندما يقارن هذا المفهوم بما جاء به **(Schuler et al., 1998: 17)** في وصف قدرات المنظمات الناجحة، عندما وصفها

بالمنظمات التي تمتلك تخطيطاً منتظماً لمواردها البشرية، وذلك باختيار الأشخاص المناسبين في المكان والوقت والجودة والكفاءة اللازمة، وهذا الوصف لدور واهمية الموارد البشرية سيحدد الدور الإستراتيجي له في اطار الإستراتيجية العامة للمنظمة وكما سيحدد ذلك في الفقرات القادمة.

ثانياً: اهمية إستراتيجية الموارد البشرية:

لاشك ان اهمية إستراتيجية الموارد البشرية قد بحث فيه كثيرون، وذلك لما تفرضه اهمية هذه الإستراتيجية فعلاً في واقع الحال، إلا ان من المفيد تجنب السرد الوصفي لهذه الاهمية, او اجمالها بعدد من النقاط، إذ يُحَبَذُ اعتماد منظوراً فكرياً يشير إلى هذه الاهمية كونه اكثر جدوى في استنادهِ إلى حقائق المنطق المستوحاة من واقع تجريبي درجت عليهِ منظمات اعمال مرموقة إزاء العمل بهذهِ الإستراتيجية.

لعلَ ما اجملهُ كل من **(Hall & Torrington, 1998: 26)** في منظورهما الفكري لاهمية إستراتيجية الموارد البشرية، يعد منتجاً متقدماً في فكر فلسفة الموارد البشرية، وهذا المُنْتَجْ الفكري تَمَثَلَ في مخططه التطوري لواقع هذه الإستراتيجية في علاقتها مع إستراتيجية الأعمال، إذ ان جُلَّ الدراسات ألمعاصرة اخذت تنظر لهذه الإستراتيجية من منظور تقاربها او تباعدها عن إستراتيجية الأعمال. وهذا لايعني ان اعتماد مخطط هذين الباحثين سيلغي اهمية الكتابات الأخرى التي اشارت إلى اهمية إستراتيجية الموارد البشرية او يقلل من قيمتها اطلاقاً، بقدر ما يشكل رؤية جديدة توضح اهمية إستراتيجية الموارد البشرية على وفق منهج زمني متتابع يجمع الاهمية والعلاقة في ان واحد، كما انه سيجري توضيح هذه الاهمية بتضمينات واشارات فكرية جاء بها باحثون وكتاب اخرون غير**(Hall & Torrington)** اقراراً باهمية هذه التضمينات في انضاج اهمية إستراتيجية الموارد البشرية.

لقد اشير إلى ان كيفية التعامل مع الأشخاص في المنظمة يعد احد العوامل المهمة والمؤثرة في اشتراك الأشخاص في الإستراتيجية. كما اشير إلى ان المنظمة قد تنظر إليهم على انهم اما مصدر كلفة او استثمار، وبذلك فان فلسفة الادارة في التوجة نحو

الأشخاص هي التي ترسم صورة التعامل معهم مستقبلاً، وبقدر اهمية دورهم في تكوين الميزة التنافسية (عندما يكونون مصدر استثمار) تكون اهمية إستراتيجية الموارد البشرية والعكس صحيح.

وقد رأى **(Ivancevech, 1998: 8)** ان هناك ثلاثة عناصر مهمة مطلوب توافرها لكي تكون المنظمة فاعلة وناجحة وهي:

1. الرسالة (**Mission**) والإستراتيجية (**Strategy**).
2. البناء التنظيمي وكثافة رأس المال.
3. إدارة الموارد البشرية **(Human Resource Management)**.

يبدوا واضحاً من هذه العناصر, ان العنصران الاول والثاني يعتمدان بشكل اساس على الوجود البشري، إذ ان الباحث رأى من ان الأشخاص هم الذين يقومون بالعمل ويخلقون الأفكار التي تسمح للمنظمة بالبقاء، وحتى المنظمات ذات البناء التنظيمي الافضل وكثافة رأس المال العالية تحتاج الأشخاص لتشغيلها وإدارتها.

وإذا كانت هناك مشكلة تواجه الإدارة العليا عند صياغة قراراتها الإستراتيجية الخاصة بالأشخاص، فهي تكمن في ان جميع الموارد والموجودات الأخرى تقيم في ضوء المال والمقاييس الأدائية او التشغيلية، واما بخصوص الأشخاص فالامر مختلف. على هذا الاساس فان (**Bratton &Gold, 2003: 122**) قد اشارا إلى ان اهمية إستراتيجية الموارد البشرية تشكل احد المدخلات المهمة للإستراتيجية الكلية للمنظمة، وان اهم دور يتمثل في هذه المدخلات هو انها تشكل عنصراً حاسماً في خلق الارتباط بين ممارسات الموارد البشرية واداء الأعمال. كما أفصحَ **(Callaghan &Thompson, 2001: 22)** عن ان اهمية إستراتيجية الموارد البشرية تكمن من خلال الرؤية النوعية للأشخاص الذين يقع ادائهم في قلب إستراتيجية الأعمال، والسؤال هنا هل ان جميع منظمات الأعمال تنظر إلى هذه الإستراتيجية والموارد البشرية بهذا القدر من الاهمية؟، وهل ان اقتران إستراتيجية الموارد البشرية بإستراتيجية الأعمال هو المُعَولْ الوحيد لإقرار اهميتها؟، لاسيما إذا كان هذا الاقتران

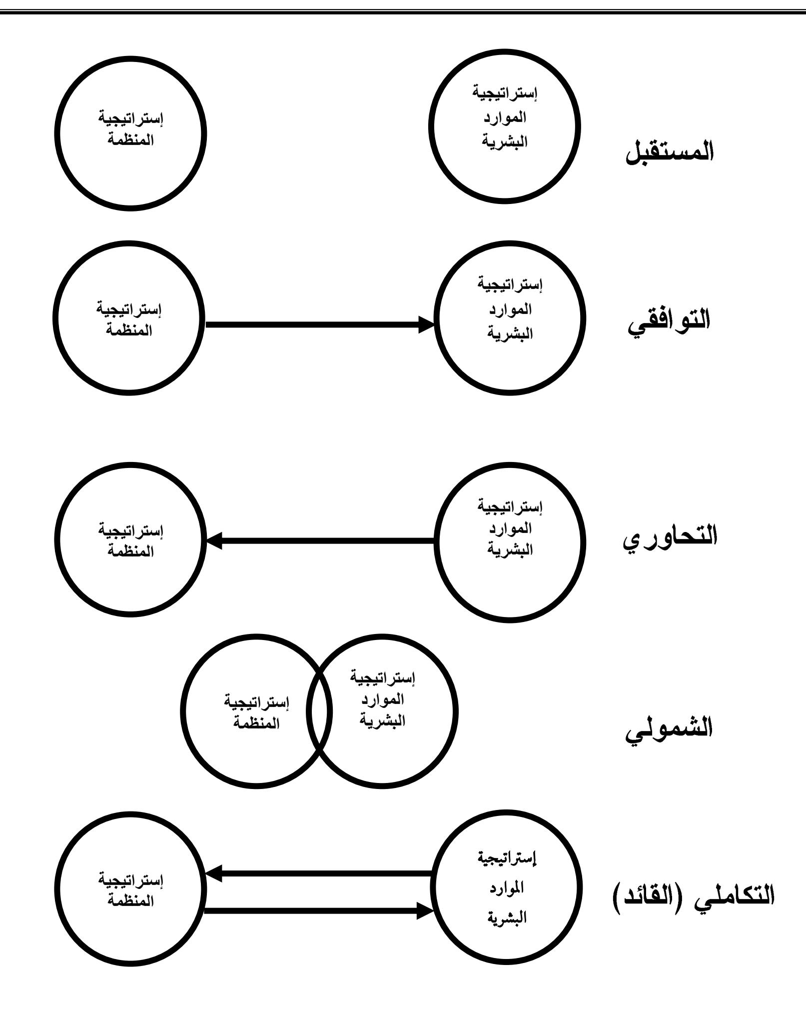
يشير ضمناً إلى تبعية الدور الذي تعيش تحت وطأته إستراتيجية الموارد البشرية، ولعل تتبع المخطط التطوري لـ(Hall & Torrington, 1998: 26) والذي يظهر فيه نماذج العلاقة بين إستراتيجية الأعمال للمنظمة وإستراتيجية الموارد البشرية، سيظهر الاهمية التي حضيت بها هذه الإستراتيجية، إذ نوه الباحثان إلى ان درجة التكامل بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة قد تختلف باختلاف المنظمات، وبالتالي فليس من المنطق الحكم على هذه الاهمية من خلال منظور تكامل الإستراتيجية والذي قد يصلح لمنظمات من دون اخرى، وقد حدد الباحثان نماذج هذه العلاقة بخمسة وكما تبدو عليه في الشكل (2) وكما يأتي :

أ . النموذج المستقل:

لا توجد علاقة بحسب فلسفة هذا النموذج بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية الموارد البشرية بشكل واضح داخل المنظمة، وهو نموذج كان سائداً لاكثر من عشرين عاماً بحسب وصف الباحثان، وقد يكون موجوداً اليوم في بعض المنظمات الصغيرة ويتبين منه ان إستراتيجية الموارد البشرية قد لأتكون محط اهتمام الإدارة.

ب . النموذج التوافقي:

بموجب هذا النموذج يعد الأشخاص مفتاحاً اساساً لتنفيذ إستراتيجية المنظمة، إذ يجري تصميم إستراتيجية موارد بشرية تتوافق مع إستراتيجية المنظمة، وهذا النموذج يمكن الاستدلال عليهِ من خلال نظرة الإدارة المستندة إلى تحديد اهدافها بدءً من الإدارة العليا نزولاً إلى المستويات التنفيذية، وان إدارة الموارد البشرية تقوم بالاستجابة للإستراتيجية العامة للمنظمة من خلال تحديد إستراتيجية تتوائم وتنسجم مع الحاجات التنظيمية.



الشكل (1) العلاقة بين إستراتيجية الأعمال وإستراتيجية الموارد البشرية

Source: Hall L., & Torrington D., (1998), Human Resource Management, 4 / e , New Yourk. Prentice – Hall Europe.

ج . النموذج التحاوري:

في اطار هذا النموذج يجري تطوير العلاقة خطوة أضافية باتجاه الامام كما افاد الباحث، إذ ان العلاقة تحتاج إلى اتصالات باتجاهين وبعض المحاورة والمناقشة، فما قد تحتاجه إستراتيجية الأعمال ربما لا ينظر إليه كبديل واجب التطبيق، او انه على الأقل يحتاج إلى تبادل وجهات النظر لضمان تبادل واشتراك اكبر للستراتيجيتين.

د . النموذج الشمولي:

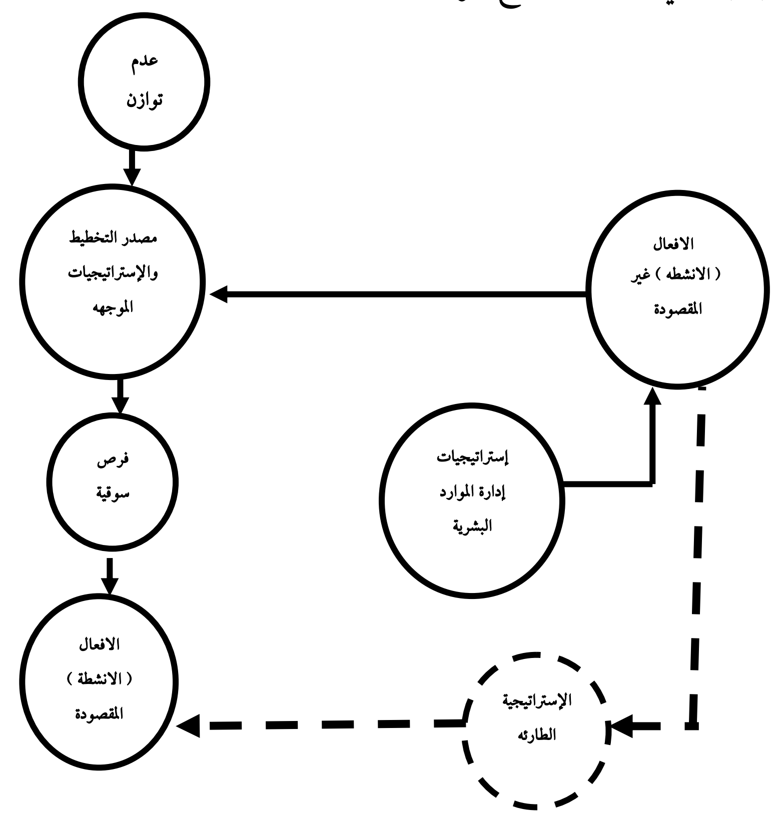
ينظر من خلال هذا النموذج لإستراتيجية الموارد البشرية في المنظمة على انها مفتاح تحقيق الميزة التنافسية، وليس فقط كونها اداة لتنفيذ الإستراتيجية العامة للمنظمة، وبكـلام اخـر، فانهـا لا تعد وسيلة بقدر ما تعد غايـة ووسيلة في ان واحـد. ومن هذا النمـوذج اشتق **(Boxall)** فكرتهِ سنة (1996) المعروفة بالمنظمة المستندة إلى الموارد **(Hall & Torrington, 1998: 27)** ، وقد سانده في ذلك **(Kelly & Gennarol, 1996: 22)** في دراسته عندما تبنت مثل هذه الفلسفة لما حققته من تقدم واضح في المنظمة.

هـ . النموذج القائد:

في هذا النموذج تحتل إستراتيجية الموارد البشرية مركزاً رئيساً، إذ يستند هذا النموذج إلى فلسفة مفادها انه إذ كانت الموارد البشرية تمثل مفتاحاً لتحقيق الميزة التنافسية، فان المنظمة بحاجة إلى بناء وتعزيز نقاط القوة الخاصة بهذه الموارد. وقد طور **(Butler)** هذا النموذج عام (1988) من خلال تبني مفهوم الموارد البشرية الموجهة في صياغة الإستراتيجية العامة للمنظمة وتنفيذها **(Hall & Torrington, 1998: 29)**، والذي وصفهُ بنموذج الإستراتيجية الطارئة **(Emergence Strategy)**، وهي إستراتيجية مرنة تتحرك لرسملة الفرص الإستراتيجية واقتناصها من دون حذر وتردد من تابعية الدور. وهي بهذا وكما يوضحها الشكل (3) تحقق سبقاً في الوصول إلى الافعال المقصودة للمنظمة.

ثالثاً: المداخل الفكرية لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

ان مهمـة الموارد البشرية مهمة مستهلكة للوقت والجهد، وقد وصفها (Ellerman & Kleiner, 2005: 1) انها ادوات بوسعها جعل هذه المهمة اسهل، كما انها تقلل من سوء الفهم بين الإدارة والعاملين، إذ تستفيد الإدارة من هذه الإستراتيجيات في تفاعلاتها مـع هؤلاء



الشكل (2) نموذج (Butler , 1988) للإستراتيجية الطارئه لإدارة الموارد البشرية

Source: Hall L., & Torrington D., (1998), Human Resource Management, 4 / e , New Yourk, Prentice – Hall Europe.

العاملين. وتتمثل إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية[1] في التطبيقات او خيارات الموارد البشرية المصممة لملائمة انواع إستراتيجيات الأعمال وزيادة الاداء التنظيمي(Gomez et al., 1998: 23 - 28) ; (Delery & Doty, 1996: 802 – 803)، وقــد ازداد الاهتمـام بها في ثمانينيات القرن العشرين، وقـد علل ذلك الاهتمام كل من (Pinnington & Edwards , 2000: 4) ; (Mathis & Jackson, 1994: 8)، إلى زيادة المنافسة الحاده بين المنظمات في الأسواق المحليـة والعالمية، إذ ولدت هذه المنافسة جدلاً كبيراً حول قدرتهـا على الإســهام بادوارٍ كبيرة تتناسب مع حجم التحديات العالميـة من خـلال جعل المنظمة اكثـر مرونة للتكيف السريـع والفاعل في اطـار بيئتها الإقليمية او بيئة الصناعة، وقـد أكـد , (Gomez et al., 1998: 4 - 8) (Ulyich , 1998: 126 –131) (Noe et al., 1994: 6 – 34)، نفس هذه المسببات مضيفين إليها ايضاً ان هنـاك تحديـاً جديداً طرحتـه هـذه المنافسة يتمثل في الفهم الجديد للزبون ومتطلباته فضلاً عن التطورات التكنلوجيـة الهائلـة التي تَغَيَّرَ في ضوءها كل شئ، مثـل مهـارات العاملين، وأساليب الاداء، ونمـو الحاجـة إلى فهـم العاملين فهما يتناسب مـع قابلياتهم ومعارفهم، والتي سوف تنعكـس في المنتـج وبالتالـي في توجيـه المنافسة. ولم يجـد الباحثون سبيلاً لمواجهـة هـذه التحديـات افضـل من اعــادة فهم إستراتيجيات ومداخـل إدارة المـوارد البشرية، الشائعــة والتقريـر على مــدى فاعليتها إزاء هـذه التحديات. لذا سيجري ايضـاح المضمون الفكري لهذه الإستراتيجيـــات في ضوء مداخلها التي حددها الباحثون (Becker & Gerhart, 1996: 779 – 781) , (Robbins & Coulter, 1999: 338 – 339) , (Pfeffer, 1996: 33 – 45) , (Griffin, 1999: 416) بمدخل التطوير البشري[2] (Human Development Approach)

---

(1) قد يطلق عليها أحياناً تطبيقات او ممارسات او سياسات الموارد البشرية. وقد اعتمـدت الدراسـة مصطلح الإستراتيجيات طالما انها خطط مقترنة برؤية وتعتمد في صياغتها مناهج استراتيجية.

(2) يشـار اليـه احيانـاً بالمدخـل الشمولـي او مدخـــل التطبيقـــات الافضـــل، او قـــد يشـــار اليـه بالمدخل المرن (Soft).

والمدخل الاستراتيجي[1] (Strategic Approach) وسيجري عرض المتضمنات الفكرية لهما وكما يأتي:

أ . مدخل التطوير البشري (Human Development Approach):

يهتم هـذا المدخـل بتبني مجموعـة مـن التطبيقات الهادفـة إلى التطويـر المستمـر للمهارات والمعـارف، وذلك مـن خلال المشاركـة، والتدريب والاتصالات التي تخـلق العاملـين المبدعـين المرنين والملتزمين، بمـا يجعـل فهم القابليات المميزة للمـوارد البشريـة المحفزة في المنظمة فهمـاً افضل من فهم المنافسين لتحقيق اداء منظمي عال – **(Snell & Dean, 1992 : 467 – 470) , (Steffy & Maurey, 1988: 271 – 286) , (Pfeffer , 1998: 46 – 124 , (Shermer Horen et al. , 2000: 36)**. وقد اشار (الجعدني، 2002: 18)، إلى ان مؤيدي هذا المدخل، عدوا ان تطبيقات ادارة الموارد البشرية استناداً لهذا المدخل هي الافضل من غيرها، وتصلح لتنافسية المنظمة في البيئة المتغيرة باستمرار. ومما يدعم افضلية هذه التطبيقات، انها وصفت اوصافـاً شتى مثـل تطبيقات العمـل للاداء العالي والتطبيقات المتقدمـة وتطبيقات المشاركـة العالية. وهذه التسميات تعكس ضمناً اهتمام الباحثين بما تقدمة هذه التطبيقات والتي هي من وجهة نظر كـل من **(Gepharat & Buren, 1996, 1 – 5) , (Bohl et al ., 1996: 7)** تطبيقـات تدعـم كـل منهـا الأخـرى، ولهـا تأثيـر مباشـر او اسـاس في زيـادة الاداء التنظيمي.

ب . المدخل الإستراتيجي (Strategic Approach):

تركـز الدلالات الفلسفية والفكرية لهذا المـدخل علـى الـتلاؤم بـين إسـتراتيجية إدارة الموارد البشرية والمتغيرات الموقفيـة. وقـد وصفت إستراتيجية الأعمال واحدة من اهم المتغيرات الموقفية في فلسفة هذا المدخـل، كونهـا خطــة ذات رؤيــة معينــه تبنـى على اساس المسح البيئي الخارجــي والداخلي، وبالتالــي فـان صفــة التكيـف تمثـل

---

(1) يشار اليه احياناً بمدخل المطابقة الخارجية او العمودية او المدخل الصلد (**Hard**).

روح التوجـــه الإستراتيجـــــي. وقـــد سانـــد هــذه الفلســفة عــدد مــن البــاحثين امثـال **(Arthur , 1994: 670 – 671) ; (Palin , 1996: 340 – 432) ; (Torrington & Hall, 1998: 25) ; (Ginter et al., 1998 : 348)**.

ان هذا المدخل ينظر إلى العاملين بوصفهم مورداً ينبغي استخدامه باسلوب عقلانـي منطقي ونزيه، ولذا فان **(Kane, Cranford & Grant, 1999: 494 – 515)** تأكدوا من ان هذا المدخل هو الاكثر تأكيداً على فاعلية الموارد البشرية التي تعد موجودات تخفيض كلفة، وكما يُعْتَمَد في مجموعة الدول الاسيو – باسفيكية[1]، التي تتنافس من خلال الأسعار المنخفضة، وذلك باستعمـال المـوارد البشريـة رخيصة الثمن، وذلك للقيام بأعمال التجميـع علـى سبيـل المثـال، وهـي وظائـف غيـر ماهـرة نسبيـاً، لذا فـان المنظمـات التي تعتمـد إستراتيجية (تخفيض ـ الكلفة) تعتمد هذا المدخل في تحقيق اهدافها.

وفي اطـار تقويـم المتضمنـات الفكريـة والفلسفيـة لهذيـن المدخليـن، فان **(Kane , (Cranford & Grant, 1999: 494 – 515** قد افصحوا ومن خلال جهودهم البحثية، ان اكثر المنظمات قد فشلت في تطبيق المداخل المشار إليها في إدارة الموارد البشرية، إذ انها جاءت بأفكار نظرية لم تترجم من قبل المنظمات باستثناءات محدودة لعدد من الشركات القائدة او المتميزة عليها. ورأى هؤلاء الباحثون ان دراسة إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، لا يمكن النظر إليها على اساس جزئي او بشكل ردود افعال بقدر ما ينبغي ان تدرس في اطر اقل وصفية.

اما الباحث **(Thsi, 1990)** وزملاءه لم يكتفوا بهذا التشخيص، بل جاءوا بالمدخل متعدد المكونات، وهو مدخل لا توصف من خلاله إستراتيجية الموارد البشرية على انها

---

(1) وقد تسمى دول (القرن الأسيوي ـ باسيفيكي) ويعنى بها مجموعة الدول (استراليا، الصين، الهند، اليابان، كوريا، سنغافورة، تايوان) .

Source : htt://my . yahoo . com/s/guest-promo. htm

مجرد اسلوب او إستراتيجية مثالية واحدة لإدارة الموارد البشرية، وكان رايهم هذا مؤسساً على فكرة ان إدارة الموارد البشرية، تكون معرضة لمجموعة واسعة من الضغوط والتوقعات من قبل مجموعات المصالح المختلفة داخل المنظمة ومجموعة من الضغوط الخارجية، كتلك التي تمثلت حالياً باعتماد الموجودات الفكرية في بناء وتشكيل إستراتيجية المنظمة. وهذه التوقعات قد لا تكون متوافقة او متطابقة مع المداخل السابقة لإدارة الموارد البشرية في اطار هذه الضغوط والتوقعات، لذا فان المدخل الملائم هو المدخل الذي يحقق فاعلية إدارة الموارد البشرية التي تظهر من خلال قدراتها على تلبية هذه التوقعات.

لقد حددت دراسة **(McGregor, Tweed & Pech, 2004: 153-164)**، بعد اربع عشرة سنةً مما جاء بهِ **(Thsi et al., 1990)**، ان المداخل الصلدة والمداخل المرنة هي مداخل غير ملائمة لبيئة العمل الجديدة، وهذا ما يرسخ فكرة الحاجة لمدخل بديل، فتحديث العمل يتطلب مفاهيم جديدة حول راس المال البشري، وهذا ما دفع على سبيل المثال رئيس الاحتياط الفيدرالي الامريكي السيد **(Alan G. Span)** ان يصرح بان الاقتصاد العالمي المتغير سريعاً كان قد رفع بشكل واضح مستوى القلق والذعر وانعدام الامن لدى قوة العمل بوصفه جزءً من الحالة الحديثة اليوم والذي تصاعد بدورات الازدهار المشهورة للشركات التي يطلق عليها شركات الـ(دوت كوم) **(Dot Com)** والتغيير الجوهري لاقتصاد المعرفة الجديد.

لذلك يرى انه من المؤكد ستواجه منظمات الأعمال اموراً غير مألوفة ليس فقط فيما يخص امن العمل، بل اشار **(Lissack & Roos, 2001 : 57)** إلى ان المديرين سيكونون قلقين كذلك، فلم تعد مفاهيم التواصل مع قوة العمل سوى فكرة هشة ووهمية، وان نعومة التعامل هي ليست كل شيء، كما ان افتراضات التنبؤ لم يعد لها مكان، فسنكون إذن بحاجة ماسة إلى اعادة التفكير بالكفاءات المطلوبة من قبل المديرين لانجاح العمل. وهذا سيواجه على سبيل المثال بشحة المهارات والتخصصات والمتطلبات التشريعية والإبداعات إزاء الوظيفة والسمات المميزة للشخصية الجديدة.

لذا فان هناك ثلاث نقاط مهمة يتوقع انها ستتحكم بالمدخل المرتقب لإدارة الموارد البشرية حددها **(Cordes et al., 1999: 1)** بالأتي:

أ . الطبيعة المتحركة لسوق العمل، والتي هي في حالة انتقال عامة ودائمة وظهور العاملين المؤقتين الذي يتآلفون بشكل كبير مع الصناعات الخدمية، ولاسيما بعد تراجع الصناعة السلعية، وكبر سن القوة العاملة والطبيعة الجنسية لأسواق العمل في البلدان الغربية. وبذلك فان النموذج الجديد يتضمن نموذج كبر الحجم في الصناعات التي يهيمن عليها العمل الصغير، وتقليص الحجم في الصناعات التي يهيمن عليها العمل الكبير ولاسيما التصنيع .

ب . مركزية تكوين الربح للأعمال بغض النظر عن مركزها في الاقتصاديات الجديـدة او القديمة، اذ اشار **(Porter, 2001: 61)** إلى انه على الرغم من ان هناك قواعد جديـدة للتنافس اليوم، إلا ان خلق القيمة الاقتصادية الحقيقية يصبح مرة اخرى هو المعيار النهائي لنجاح العمل، وان القيمة الحقيقية للمنظمة هي ليس اكثر من ثغرة بين السعر والكلفة، وتقـاس بنحـو ثابـت فقـط بالربحيـة المستدامـة، وهـذا يعنـي ان الربحيـة هي القيمـة الجوهريـة للعمل سـواء اكانت هيئة اقتصـاد قديم ام جديد، وهذا ما اكده **(Nebit , 2001: 23)** كذلك بوصفه مجال كفاءة لمنظمات التجارة الالكترونية.

ج . الحدود الغامضة بين الاقتصاديات الجديدة والقديمة والخصائص القوية المميزة للاقتصاد الجديد، والتي تميزه عن الاقتصاد القديم. فالعوامل المستقرة مفاهيمياً وأدائيا في اطار الاقتصاد القديم لم تعد تتلاءم والمفاهيم التي يبدو عليها نوعاً من الرومانسية، على سبيل المثال صناعات غروب الشمس وموجة المعرفة والاقتصاد غير المرئي واقتصاد الفقاعة، إذ لا توجد محكات حقيقية معترف بها لهذه المفاهيم يمكن اعتمادها كما هو الحال في الاقتصاديات القديمة.

ان هذه الإتجاهات التي بدأت تتبلور باتجاه ايجاد مدخل جديد لدراسة إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، لاشك انها ستضع المديرين على اختلاف

مستوياتهم امام قراءة جديدة لمفهوم واهمية ودور الموارد البشرية، التي سيتمخض عنها مدخل معرفي يشكل مدخل التطوير البشري اساساً اولياً له، كونه مدخلاً يعتمد القدرات الداخلية ويعنى بها سوق العمل الداخلي، الذي يستند إلى موجود المعرفة بوصفه الموجود الأسمى بين الموجودات التنظيمية اولاً ولتلاؤم هذا المدخل اجتماعياً مع حاجة المعرفة إلى المناخ الاجتماعي في استثمارها وتوليدها ثانياً، واخيراً كونه مدخلاً سينهي تبعية الموارد البشرية إلى إستراتيجية الأعمال، ويمكن إجمالا ومن وجهة نظر هذه الدراسة تسميته (بالمدخل المعرفي للتطوير البشري).

رابعاً: مفهوم إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأهميتها:

في ضوء ما جرى توضيحه من مداخل، فان عدداً كبيراً من الباحثين المهتمين قد اشاروا لمفهوم إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأهميتها، وقد كانت هذه الاشارات متوافقة مع رؤية كل مدخل، والذي يهمنا في هذا الفصل هو ليس التوسع في تقديم المضمون الكامل لهذه الإستراتيجيات، بقدر ما تمليه الحاجة إلى ما يفيد في مجال اعادة صياغة هذه الإستراتيجيات في اطار اقتصاد المعرفة. ولذا سيجري الاكتفاء بتوضيح موجز للإستراتيجيات التي تنطوي تحت عنوان هذه الفقرة.

اشار ; **(Noe et al , 1994 : 35 – 700) , (Higgins , 1994 : 421 – 454)**
(Mothis & Jackson , 1994 : 12 – 13) ; (Ivancevich , 1995 : 132 – 685)
(Torrington & Hall , 1998 : 52 – 636) ; (Gomez et al , 1998 : 17 – 488)
(Hall , 1998 : 52 – 636) ، إلى ان اكثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية شيوعاً في المجال التنظيمي، هي كما يأتي :

أ. إستراتيجية تحليل الوظيفة وتصميمها **(Job Analysis & Design Strategy)**.

ب. إستراتيجية التوظيف والتعيين[1] **(Staffing Strategy)**.

---

(1) سيشار إليها بإستراتيجية الجذب والاستقطاب لأغراض هذه الدراسة لاحقاً، وذلك بسبب ان الموارد البشرية في اطار المنظمات التقليدية تسعى خلف هذه المنظمات للحصول على فرص عمل، في حين تسعى منظمات التعلم عن صناع المعرفة سعياً حثيثاً بهدف اجتذابهم بشتى وسائل الجذب والاستقطاب الفاعلة . هذا فضلاً عن ان منظمات التعلم هي منظمات معرفة وليس منظمات توظيف.

ج. إستراتيجية التدريب (Training Strategy).

د. إستراتيجية تقييم الأداء [1] (Performance Appriasal Strategy).

هـ إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية (Human Resources Planning Strategy).

و. إستراتيجية التعويضات (Compensations Strategy).

ز. إستراتيجية العلاقات مع العاملين (Employees Relations Strategy).

ح.إستراتيجية معلومات الموارد البشرية (Human Resources Informations (Strategy).

ط.إستراتيجية الاتصالات (Comminications Strategy).

ي.إستراتيجية الانضباط (Discipline Strategy).

ك. إستراتيجية الانفصال (Separation Strategy).

وفيما يلي وصف موجز لكل إستراتيجية[2].

أ . إستراتيجية تحليل الوظيفة وتصميمها[3] (Job Analysis & Design Strategy):

اشار (Noe et al., 1994: 57) إلى ان الشركات تنتج منتجاً او خدمةً معينة، ويتطلب ذلك انجاز عدد من المهات تدمج معاً لتكوَّن وظائف (Jobs)، وتحليل العمل او الوظيفة هو عملية الحصول على معلومات تفصيلية عن هذه الأعمال او الوظائف واما تصميم الوظيفة، فيتعامل مع اتخاذ قرارات حول اي المهات التي يفترض جمعها مع غيرها في عمل معين. وقد اشار الباحث (Noe, 1994: 57) وزملاءه إلى انه يجب ان

(1) يشار إليها بإستراتيجية إدارة الاداء احيانا، وقد تجنبت الدراسة ذلك كون إدارة الاداء تنظمن ثلاثة مكونات هي (تحديد الاهداف وانظمة التعويضات وتقييم الاداء)، وان ما يهم لأغراض هذه الدراسة هو تقييم الاداء حصراً.

(2) سوف يراعى في هذا التأطير الفكري اسبقية الإستراتيجيات التي اشتمل عليها مخطط الدراسة الفرضي .

(3) ظهرت منذ منتصف عشرينيات القرن الفائت في تجارب شركة هوثورن الشهيرة إذ حددت ممارسات تصميم الوظيفة التي تؤثر على اداء العاملين، وبعد خمسين عاماً من ذلك بين (هاكمان واولدهام) ان تصميم شكل الوظيفة يزيد من دافعية الشخص العامل.

يكون لطريقة تصميم الوظيفة ارتباطاً مهماً بالإستراتيجية التنظيمية لانها قد تتطلب مهمات جديدة او مختلفة او اساليب مختلفة لانجاز نفس المهمات، وقد تحتوي الأعمال على نطاق ضيق او واسع من المهمات ويتبع ذلك امتلاك العاملين مدى ظيق او واسع من المهارات.

ومما تجدر الاشارة إليه هو ان العديد من الأعمال قد تحركت من المديات الضيقة والمحدودة المهارات إلى المديات الواسعة بظهور فلسفة الجودة الشاملة وتنوع برامج مشاركة الأشخاص مثل حلقات الجودة.

ب . إستراتيجية التوظيف والتعيين (Staffing Strategy):

ان استقدام افضل المرشحين لتوفير حاجة المنظمة من الموارد البشرية المخطط لها لشغل الوظائف عن طريق الوسائل الإعلانية المختلفة لا يشكل نهاية حدود هذه الإستراتيجية، فاستقطاب (Recruiting) الأشخاص المهياين للعمل يعد في حقيقته الجوهر الذي تبنى عليه إستراتيجية التوظيف. ومفهوم الاستقطاب هنا لا يتوقف عند حدود تقديم مغريات التوظيف فحسب، بل حدد (French, 1993: 10) , (Decenzo & Robbins, 1999: 12) امتدادات هذه الإستراتيجية والمتمثلة بالاختيار (Selection) من بين المتقدمين على وفق شروط شغل الوظيفة التي جرى تحديدها من خلال إستراتيجية تحليل الوظيفة وتصميمها ثم القرار بتعيينهم (Placement)، ليأتي دور عملية المعيارية الاجتماعية التنظيمية[1] (Organizational Social Normalization)، والتي تهتم بالموائمة بين الشخص والمنظمة بما يحقق حالة التطابق والتكامل بين الخصائص والأهداف الشخصية والتنظيمية (Schneider, 1987: 437) إذ يتعرف العاملون الجدد على متطلبات اداء الوظيفة وسياسات العمل لضمان الانسجام بين توقعاتهم عن الوظيفة وواقع الحال في المنظمة فضلاً عن توقعاتها عنهم، ولعل احد اهداف إستراتيجية

(1) لمزيد من الاطلاع يراجع نموذج (الجذب ـالاختيار ـالتعيين)(Attraction- Selection-Attrition) .

Schneider B . , (1987) . The People Make The Place , Personnel Psychology , 14 (4) PP : 437 – 453 .

التطبيع الاجتماعي التنظيمي هي تقليـل دوران العمـل من خلال المحافظة على العاملين من التسرب لشتى الأسباب إذ ان دور هذه الإستراتيجية يمتد لأبعد من عملية الاختيار والتوظيف.

ج . إستراتيجية التدريب (Training Strategy):

التدريب هو عملية نظامية لتغيير سلوك العاملين باتجاه تحقيق اهداف المنظمة وهو يتعلق بمهارات العمل الحالية، كما انه نشـاط موجـه يساعد العاملين على الحصول على المهارات والقابليات والمعارف التي يحتاجونها من اجل نجاحهم في العمل **(Ivancevich , 1998: 416)** . وقد بين **(Mabey et al., 2000: 332)** إلى ان التدريب الشخصي يجب ربطه بالإجراءات التنظيمية ليغرس في السياق الثقافي بشكل يعود بفوائد تراكمية وجماعية. ومن جانب آخر وفي اطار تحديد علاقة هذه الإستراتيجية بالإستراتيجيات الأخرى فقد اشار **(Noe et al., 1994: 34)** إلى ان إستراتيجية التدريب تقود إلى تحديد إتجاهات إستراتيجيات اخرى وعلى سبيل المثال إستراتيجية التوظيف، إذ ان هناك ترابطاً وثيقاً بين نوعية المتدربين ومؤهلاتهم الاساسية وبرامج التدريب وكما افاد الباحثون إلى ان هذه الإستراتيجية يتحقق من وراءها ما يأتي:

(اولاً): التأكد من ان العاملين يمتلكون المهارات والقدرات الاساسية للتعامل مع التكنلوجيا الجديدة.

(ثانياً): زيادة معرفة العاملين بالثقافة والمنافسة الخارجية.

(ثالثاً): تدعيم ادراكات العاملين وفهمهم لكيفية اداء العمل بصورة فاعلة، من خلال الفرق المساعدة في تعزيز جودة المنتج او الخدمة.

(رابعاً): التأكيد على ان ثقافة المنظمة تركز على الإبداع والتعلم.

(خامساً): العمل لجعل المهارات مطلقة وغير مقيدة، إذ ان التدريب يكسب العاملين مرونة لتلافي اي احتمال.

وقـد لا تعتمـد المنظمة وسيلة واحـدة في التدريب، إذ ان هناك ضـرورة انتقال اثـر التدريب والتحقق من فاعليته، وهـذا ما يوجب التنقل بين اساليب مختلفة وعلى

سبيل المثال اسلوب المحاضـرة ودراسة الحالة وتمثيل الدور والمشروعات التطبيقية وتدريب الحساسية[1] والتعلم الالكتروني (**E – Learning**).

د . إستراتيجية تقييم الاداء (Performance Appraisal Strategy):

يطلق عليها احياناً نظام تقييم الكفاءة او تقارير الكفاءة او نظام تقييم العاملين. وقد بين (**Ummings & Worley, 2001: 380**) ان تقييم الاداء هو مكون واحد من ثلاث مكونات تتضمنها إدارة الاداء إذ يأتي معها مكوني تحديد الأهداف وانظمة المكافآت. وعامة فقد وصفه (احمد،2001: 284) بانه نظام يجري من خلاله تحديد مدى كفاءة اداء العاملين لإعمالهم، وقد ذكر الباحث انه لابد من ان تكون هناك مدة من الزمن يقضيها العاملون في وظائفهم يجري من خلالها تحديد مدى هذه الكفاءة .

ومما تجدر الاشارة إليه ان تحقيق الميزة التنافسية يرتبط بتقييم الاداء بشكل كبير، فالمنظمة التي تبحث عن الميزة التنافسية من خلال مواردها الداخلية، والمتمثلة بالعاملين ينبغي ان تكون لديها القدرة على إدارة وتوجيه سلوكهم بشكل فاعل، والنظر إلى تقييم الاداء بوصفهِ وسيلةً بيد المديرين يستطيعون من خلالها التأكد من توافق انشطة ومخرجات العاملين مع الأهداف التنظيمية، وتُستَعْمَل إستراتيجية تقييم الاداء لضمان تناسق نشاطات الأشخاص ونتائجهم وأهداف المنظمة.

لقد ضَمَنَ (**Noe et al., 1994: 59**) هذه الإستراتيجية مجموعة في النشاطات والنتائج المؤدية إلى التنفيذ الناجح لإستراتيجية المنظمة، فقد تمتلك المنظمة في حالة الاستقرار انظمة تقييم اداء تركز على تقييمات اداء ذاتية للاشخاص، وهذا يعني ان اولئك الموجودين في اعلى الهرم التنظيمي يمتلكون معرفة مكثفة حول كيفية انجاز العمل، في حين ان المنظمات التي تستهدف التنويع تستخدم مقاييس كمية للاداء لتقييم

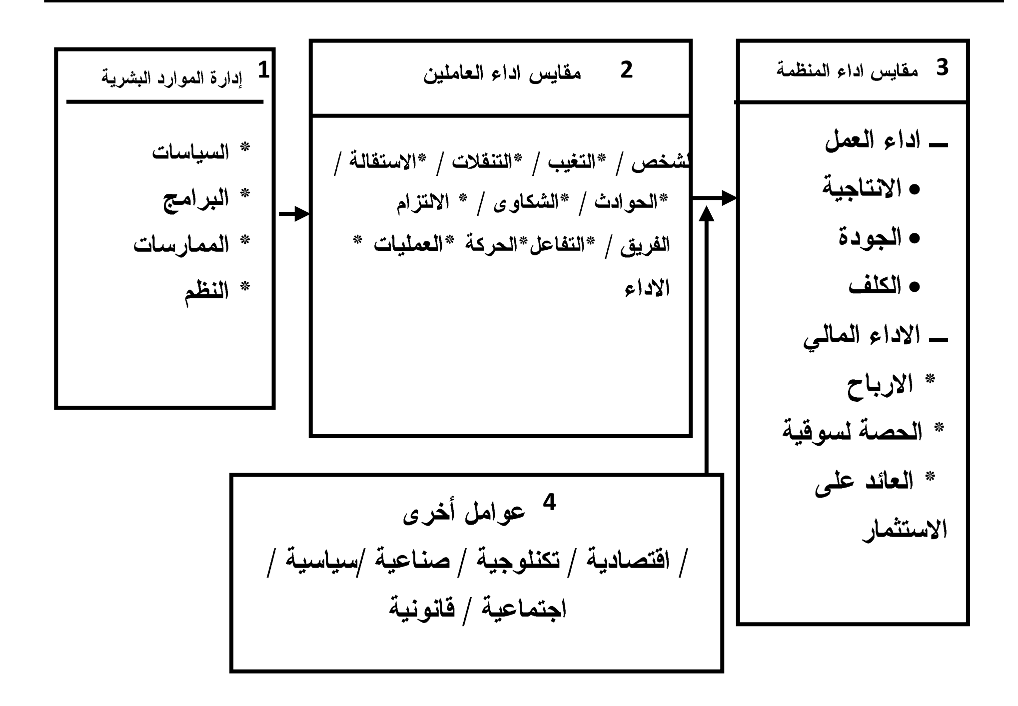
---

(1) اشار (ديفز، **1974**، **254**) إلى ان هـذا الاسلـوب يمثـل حالـة التفاعـل بيـن الأشخاص اي (العلاقات غير الرسمية) إذ يتضح للشخص المتآخذ اللصيقة به، ولاسيما عندما يعزل عن الجماعة، او يهاجم من مجموعة أخرى، بما يتيح الفرصة امامه لتغيير سلوكه من دون ان يعتمد تمثيل الأدوار، إذ ان البيئة مصطنعة للدرجة التي يحس فيها ان انماطه الاجتماعية غير قابلة للتطبيق .

الأشخاص، كون اولئك الذين هم في اعلى الهرم لا يمتلكون معرفة كبيرة بكيفية انجاز العمل من قبل العاملين في المستويات الدينا. وإستراتيجية تقييم الاداء في المنظمة لا تعمل لوحدها فهي جزءً من نظام ادائـي متكامل يهتم بتحديد القيمة المضافة الناجحة من استخدام الموارد البشرية، وهو كما اشار اليه **(Bratton & Gold, 2003: 33)** بنموذج القيمة المضافة إذ تبرز من خلاله مقاييس اداء العاملين والتي تقود إلى مقاييس اداء المنظمة بكاملها بوجود عوامل خارجية اخرى وكما في الشكل (33).

لقد جرى ايضاح المضمون الفكري لأربع من إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، التي ستعتمد لأغراض هذه الفصل من دون غيرها، وذلك لعوامل دفعتنا من بين اهمها، ما يأتي:

1. لقد اشار **(Bratton & Gold , 2003 : 434)** إلى ان إدارة الموارد البشرية تتضمن الإستراتيجيات والبرامج والممارسات والنظم الموجودة في موقع العمل، والتي تؤثر على اداء الشخص والجماعة بشكل كبير ينعكس على اداء المنظمة، مشيراً إلى ان معظم البحوث الحديثة قد ركزت على (الحزمة الإبداعية) لممارسات إدارة الموارد البشرية ويقصد بها (الاختيار والتدريب والتقييم والتعلم). وهذه الحزمة بحد ذاتها تتضمن ثلاث إستراتيجيات من التي جرت الاشارة اليها انفاً، وقد اضاف الباحث لأغراض هذه الدراسة إستراتيجية تحليل الوظيفة وتصميمها كونها تتعامل مع الإستراتيجيات الواردة في الحزمة الإبداعية بشكل كبير ولا يمكن لاية منظمة معاصرة ان تقوم بعملية التوظيف او التدريب من دون ان تجري تحليلاً وتصميماً لوظائفهـا، فضلاً عن ان دراسة **(Hall , 1998 : 23)** قد ركزت على ما اعتمدته هذه الدراسة من إستراتيجيات.



الشكل (3) نموذج القيمة المضافة للاداء

Source : Bratton J. &Gold J., (2003) "Human Resource Management: Theory and Practice" 3/e, New York, PlagraveMacmillan .

2. ان اختار هذه الإستراتيجيات يعكس الحاجة المحتملة من الكفاءات والقابليات الجديدة لفلسفة التعلم التنظيمي، وهي إستراتيجيات تتأثر وتؤثر بالتعلم التنظيمي بشكل مباشر. ومما يدعم ذلك ان نموذج جامعة هارفارد **(Harvard University Model)** لتقييم الاداء اعتمد على اربع إستراتيجيات شكلت إستراتيجيات (التوضيف وتقييم الاداء والتدريب) ثلاث منها **(Hall & Torrington, 1998: 36)**. فضلاً عن ان تسكين إستراتيجية التعويضات جاء بسبب الضروف التي تعيشها المنظمات المبحوثة والتي اوقفت العمل بنظم الحوافز والمكافات.

وبهذا يكون دور الإستراتيجيات الأخرى وعلى سبيل المثال إستراتيجية التعويضات والعلاقة مع العاملين والاتصالات والانضباط والفصل من الخدمة

ومعلومات الموارد البشرية، من الثوابت التي ينبغي توافرها في منظمات الألفية الثالثة والتي توصف بانها منظمات تعلم تشكل الاتصالات الفاعلة ومعلومات الموارد البشرية العصب الحساس لها، ناهيك عن ان إدارة حقوق العاملين وعوامل مساندتهم تعد من ادوات ما بعد المعرفة التي اشارت اليها دراسة **(Weinberger et al., 2003)**. وبهذا فان عدم إدخال هذه الإستراتيجيات لمخطط الدراسة هو من باب التأكيد على كونها حقيقة لاحاجة لاعادة افتراضها اواختبارها ثانيةً في هذا المجال، لذا سيكتفي بايضاح مركز لكلٍ منها، وكما يأتي :

1. **إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية (Human Resource Planning Strategy)**:

ان الخطط تمثل نتيجة التفكير العقلاني لمختلف القضايا التي تؤثر في الاداء المستقبلي للمنظمة**(Bratton & Gold , 2003: 193)**، ويؤدي التخطيط دوراً مهماً في اعداد هذه الخطط في مجال إدارة الموارد البشرية إذ يمثل تخطيط الموارد البشرية عملية تحديد حاجات الأعمال المستقبلية من الأشخاص بالكم والنوع والوقت، في ضوء إستراتيجية الأعمال وعوامل البيئة الخارجية والداخلية المتعلقة بهم **(Pool & Warner, 1998: 128)**.

2. **إستراتيجية التعويضات (Compensations Strategy)**:

هي إستراتيجية معنية بتصميم انواع المغريات المادية لجذب وإبقاء وتحفيز الموارد البشرية وتنفيذها بما يتلائم مع إستراتيجية الأعمال **(Ivancevich et al., 1997: 12)**.

3. **إستراتيجية العلاقات مع العاملين (Employees Relations Strategy):**

يشار إلى إستراتيجيات الاتصالات والانضباط والفصل من الخدمة بإستراتيجية العلاقات مع العاملين، وقد اتفق مع ذلك الباحثين **(French, 1993: 260) ; (Gomez et al., 1995 : 416) ; (Decenzo & Robbins, 1999: 189 – 189)**. وان هذه الإستراتيجيه، تستهدف تنظيم علاقة العاملين من حيث توافر مسالك الإطلاع على قرارات الإدارة من خلال المذكرات والنشرات وايةِ وسائل للتغذية المرتدة الأخرى التي تسهم في اشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات ذات الصلة بالعمل او حل مشاكلهم او

سماع مقترحاتهم، هذا فضلاً عما يضمن انضباط سلوك العاملين ويعززه بالإتجاهات المرغوبة او يضمن تركهم المنظمة بشكل إلزامي وعلى سبيل المثال التسريح من العمل **(Layoff)**، او طوعياً بالاستقالة**(Resignation)** او التقاعد **(Retirment)**.

4.إستراتيجية معلومات الموارد البشرية (Strategy Human Resource Information):

وصف **(Denisi & Griffin, 2001: 531 – 533)** نظام معلومات الموارد البشرية، بانه مجموعة متكاملة ومترابطة من الأشخاص والاجهزة والبرامجيات التي تجمع وتقدم بيانات مفسرة ومناسبة (معلومات) عن نشاطات إدارة الموارد البشرية، إلى المديرين لاتخاذ قرارات خاصة بها بشكل متلائم مع إستراتيجية الأعمال، وهو يتألف من مجموعة من الاجهزة بوصفها وحدات المعالجة المركزية والطابعات والبرامجيات **(Software)** وقواعد البيانات المتمثلة ببيانات عن الموارد البشرية **(Database)**، فضلاً عن إدارة النظام المؤلفة من القائمين على جمع البيانات وتصنيفها ومعالجتها وتفسيرها **(Mathis & Jackson , 1994: 582) , (Rue & Byars, 1995: 536 – 537)**.

الفصل السابع

المرتكزات الفكرية لإستراتيجيات الموارد البشرية منظور صناع المعرفة

تــوطئـــة:

يتضمن هذا الفصل ايضاحاً للمنطلقات الفكرية للأدوار الجديدة لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في اطار اقتصاد المعرفة، ولاسيما وقد جرى تقديم المضمون الفكري لهذه الإستراتيجيات بوصفه فكراً فلسفياً تقليدياً لبى متطلبات مراحل هامة من حياة إدارة الموارد البشرية. وسيجري ذلك على وفق ثلاثة محاور وكما يأتي:

اولاً: فلسفة الموارد البشرية في اطار مفهوم صناع المعرفة:

تتضمـن هذه الفقـرة البعـد الفكـري والفلسفـي لمفهـوم صانـع المعرفـة **(Knowledge Worker)** وطبيعة عمله وانعكاسات هذا البعد على فلسفة إدارة الموارد البشرية، وفي هذا الصدد تطالعنا جملةٌ تساؤلات عندما يشار إلى صانع المعرفة منها، من هو صانع المعرفة؟، وماهي طبيعة عمله؟، وهل ان المنظمة المتعلمة يفترض ان يكون جميع العاملين فيها هم من صناع المعرفة؟، ومن هم الذين يقودون صناع المعرفـة في تنفيذ مهماتهم؟.

ان الإجابـه عن هذه التسـاؤلات تشكـل ايضاحـاً لعنـوان هذه الفقرة، اذ توخى الفصل الايجاز في ذلك، كون هذه التساؤلات تستلزم إسهاباً في الايضاح، لما يتسم به موضوع صانعي المعرفة من حداثة اضفت عليهِ نوعاً من الضبابية المفاهيمة، كما ان توجه الباحثين المصحوب بشغف الحداثـة قـد يدعهـم يتناولـون الموضـوع في مداخل ورؤى شتـى وعليـه فستجـري الاجابـة عن هذه التسـاؤلات من خـلال فقرتيـن وكما يأتي.

1. مفهوم صانع المعرفة:

يلاحظ المتتبع لموضوع صناع المعرفة ان كثيراً من الاوصاف قد اغدقت عليهم ولا يوجد من ضير في ذلك، طالما ان هذه الاوصاف قربت الفهم الصحيح للموصوف، فقد اشار **(Awad, 1996 : 471)** لصانع المعرفة بانه الشخص الذي

يستخدم تقانة المعلومات (Information Technology) في إدارة العمل من يوم لأخر، وهـو شخص له تأثير على انتاجية وفاعلية الوظيفة وطريقة العمل.

اما (Kappes & Thomas, 1993) فقد وصفه بانه شخص يتابع متطلبات طريقة المعرفة سواء بالاكتساب الخارجي او الداخلي لكي يكوّن ناتجاً ممتازاً استناداً إلى محتواه المعلوماتي المتخصص، وبنفس الوقت نظر إليه Karl, (1997: 2) مستعرضاً صفاتهِ بانه شخص محترم خارج منظمتهِ غالباً ما يقصده الزبائن للتحدث معه من دون مديره مطلوب بوصفه متحدث في الندوات له اتصالات مع زملاء مهنيين في جميع انحاء العالم، وهو قيادي (توجيهي) في مهنتهِ ذكي جداً، مبدع مبالي بتخطيط وقتهِ، يحتاج سمة القابلية الإدارية، ليس له احساس للاستغراق بالوقت، واثق من نفسه، اما (Bennel, 2001: 11) فقد عرفهُ بانه شخص يصنع المعيشة من خلال الخلق ناشراً للمعرفة ومعالجاً لها ببراعة، فهو صانع معرفة.

كما اوجزتهُ (Packaged Business Solution Inc , 2001) بانه شخص ذو جدية إزاء هدف معين ، يأتي في مقدمـة تسلسلات الموهوبين ومنتسبي المعرفة . ولرائد الإدارة (Drucker , 2001) [1] وصفاً لصناع المعرفة اذ وصفهم بالأشخاص الذين يضيفون شيءً إلى منتجـات منظماتهم بتطبيق معارفهم ، وبنفس هـذا الإتجـاه اشار (Horibe, 1999) إلى انهم اشخاص يستعملون عقولهم اكثر من ايديهم لتقديم القيمة . كما ان (www. Search CRM. Com . 2002) وصفتهم بانهم اشخاص يعملون من اجل المعيشة من خلال مهمة تطوير استعمال المعرفة.

وقد اوجز (Dor, 1998) الوصف بقوله ان صانع المعرفة هو شخص يعرف ما يمكن ان ينجزه حقاً، وينحو (Rappes & Thomas, 1993) منحىً معلوماتياً في الوصف، فيشير إلى صانع المعرفة بانه شخص يجمع البيانات والمعلومات من اي مصدر مولداً القيمة لها ويوزع هذه القيمة الناتجة للمجموعات الأخرى.

---

(1) www.pbsilink.com□

وقد تتوالى مفاهيم صانع المعرفة لاحقاً، كونه موضوعاً بكراً يتقبل التحديث والاجتهاد وتباين وجهات النظر، إلا ان الملاحظ عن المفاهيم السابقة انها قد اتجهت إتجاهات مختلفة عن بعضها، فمن الباحثين من ربط مفهوم صانع المعرفة باستخدام التقنيات الحديثة والمتطورة، ومنهم من اشار إليهم بكونهم يستخدمون المعرفة اكثر من الخبرة إذ انهم يستخدمـون عقولهـم بشكـل اكبـر من ايديهـم، ومنهم من ركز على ادراك طبيعـة المهمـة، والبعـض الأخـر ركـز على زيـادة الانتاجية. في حين ركز صنف اخر على الموهبة.

وبرغم ما يبدو من اختلاف ما بين المفاهيم، إلا انها في الحقيقة غير متناقضة بقدر ما انها متكاملة فكثير من صناع المعرفة يستعملون التقنيات الحديثة، ويعد عملهم قاصراً بعض الشيء بدون استعمالها. وكما ان صانع المعرفة شخص مهتم بالمهمة قبل كل شئ، وان معرفته في بعض جوانبها موهبة ملتصقة بشخصيته بصيغة معرفة ضمنية.

لذا فان المفهوم الذي جاء به **(Awad & Ghaziri, 2004: 414)**، قد رتب هذه المفاهيم بعد ان اخرجها من دائرة الاختلاف لتجتمع تحت دائرة التكامل من خلال مفهوم موحد مفاده ان صانع المعرفة هو شخص يحول العمل والخبرة الشخصية إلى معرفة، من خلال ألامساك بالافتراض والتخمين والمشاركة ونشرها ضمن المنظمة لايجاد حل متخصص او خلق قيمة على ان تسهم هذه القيمة والعمليات والثقافة والقدرة على الخلق والإبداع في التناعم مع الثقافة المشتركة للمنظمة، وفي هذا نوع من الربط بين المهارة والمعرفة إذ ان التعريف لا يفصل بين الخبرة والمعرفة فكلاهما مكملان لعمل صانع المعرفة إلا ان الامساك بالافتراض والتخمين هي امور حدسية تؤدي فيها المعرفة دوراً كبيراً وهـي المتمثلة بالمعرفة الضمنية.

2. طبيعة عمل صانع المعرفة:

بهدف الانتقال من مفهوم صانع المعرفة الى طبيعة عمله فانه لابد من معرفة ان الاسهامة الكبرى لصناع المعرفـة في القرن الحـادي والعشرين هي انه قد ضاعفت

ألانتاجيه اليدوية [1] بمقدار (50) ضعفاً، وان هـذا يترك تساؤلاً عمـا سبب هذا الفرق الهائل في الوقت الذي لم يتجاوز فيه مفهوم الانتاجية (50) سنه [2] كما ذكر الباحث. ولعل علماء الاقتصاد عندما كانوا يحسبون انتاجية العمل كانوا يتفقون على مفهوم موحد للانتاجية فلا يعدون ان هناك فروقاً هائلة بين العاملين، إذ ان الانتاجية واحدة سواءُ بين العمال النشيطين او الكسالى، وان الانتاجية هي عامل خارجي وليس جزءً من المعادلة في النظرية الاقتصادية، حتى إذا ما جاء **(Taylor)** بدأت انتاجية العامل اليدوي بنهوض لا مثيل له **(Drucker, 1999: 79 – 94)** إذ زادت الانتاجية بمعدل (3٪) سنوياً، وهذا هو السر في مضاعفتها الى (50) ضعفاً منذ زمن **(Taylor)** كما اشار الباحث لذلك.

ان طبيعة عمل صانع المعرفة هي مختلفة عن طبيعة العمل اليدوي، فإذا كانت المهارة بشئ قليل من المعرفة التكيفية هي كل ما يحتاجه العامل اليدوي، فان الامر مختلف لصانع المعرفة إذ لازال التحدي الأكبر لصناع المعرفة هو جعلهم منتجين اكثر، ومثلما بدأت انتاجية العامل اليدوي بعد افكار **(Taylor)** تسير بشكل تدريجي فان تقدم عمل صانع المعرفة يأخذ نفس المسار في دورة الحياة، فلو استبدلنا القرن الحالي بالقرن الذي سبقهُ واعتبرنا مجئ تايلور نقطة الشروع للعامل اليدوي فان عصر المعلومات الذي جاء في حقبة السبعينيات من القرن الحادي والعشرين يشكل نقطة الشروع لصانع المعرفة، إذ ان هذا العصر دق الركيزة الاولى لعصر المعرفة حتى تبدأ

---

(1) لمزيد من الإطلاع يراجع **Peter F. Drucker , (1999) , Knowledge – Worker Productirity : The Biggest Challenge <u>. California Management Review . Vol : 41 – No : 2 P :79 – 94.</u>**

(2) استخدمت كلمة الانتاجية لاول مره من قبل كوسناي (**Quesnay**) في عام **1876** ، وكان استخدامها يختلط بمفاهم الانتاج والقدرة على الانتاج حتى العقود الاولى من القرن العشرين ليتبلور مفهوم الانتاجية بالشكل الذي نستخدمه ألان ، وفي عام (**1950**) قدمت منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي (**OCED**) . تعريفاً رسمياً للانتاجية ، بانها ناتج قسمة المخرجات على واحد من عوامل الانتاج بوصفه تعريف للانتاجية الجزئية ، وبقسمة المخرجات على جميع المدخلات من عوامل الانتاج بوصفه مفهوم للانتاجية الكلية (نجمة , **2005** : **383**).

دورة حياة جديدة. فلازال حجم قوة العمل الامريكية من صناع المعرفة على سبيل المثال حتى مطلع تسعينيات القرن الماضي هو خمس قوة العمل ليصبح اليوم ثلث هذه القوة **(Awad & Ghaziri, 2004: 414)**. وهذا يعني ان الضرورة لاتقتضي ان تكون جميع قوة العمل هم من صناع المعرفة، وكما سيـرد ايضاحـه لاحقـاً، وعامة فقد حدد **(Drucker, 1999: 79 – 94)** ان طبيعـة عمـل صانـع المعرفـة التي خلفـت هذا الارتفـاع الهائـل في حجـم الانتاجيـة يقـف وراءهـا مجموعة من العوامل يمكن ايجازها وكما يأتي:

أ. تتطلـب معرفـة انتاجيـة صانـع المعرفـة ان يطرح السؤال الأتي: ماهي مهمة صانع المعرفة؟.

ب. تتطلـب مسؤوليـة صانـع المعرفـة عـن ذاتـهِ ، فهـو مديـر نفسـه وهـو متمسـك بهـذا باستقلاليـة لـذا فانـهُ ممكَّـن **(Empowered)** بشكـل راقٍ وقـد يكـون اذكى من مديره فيما يريد، وهو اكثر معرفة في مجال عمله منه وهذا ماجعل **(Glazer, 1998: 175 – 194)** ان يرى صناع المعرفة بانهم ليسوا بحاجة إلى من يديرهم وانما هم يديرون انفُسِهم بانفُسُهُم. ولا ينبغي حصر هذا الفهم في اولئك الذين يمتلكون شهادات عالية او معرفة رفيعة المستوى يغلب عليها الوصف الأكاديمي، بوصف المنظمة لابد ان تضع مصيرها بايدي من يمتلكون مثل هكذا مواصفات، والا لا ينبغي التمكين لغيرهم، فالباعة الذين يستخدمون العربات التي تجرها الخيول يتصرفون بشكل مستقل وهم مسؤولون مسؤولية ذاتية عن قراراتهم وكما اشار **(Awad & Ghaziri , 2004 : 415)** إذ انهم لا يبيعون العربات وانما يبيعون حلول تحويل قدرة الحصان ومعرفتهم بزبائنهم وباي الطرق هي الأقصر والافضل.

ج. الإبداع المستمر يشكل جزءً من عمل ومهمة ومسؤولية صانع المعرفة، فهو متذمر من الرتابة والتكرار، وهو محب للتحدي في مهنتهِ.

د. يتطلب عمل صانع المعرفة التعليم المستمر، ويراد به هنا ان يكون التعلم التنظيمي بقدر مساو الى التعليم، والذي يشير إلى الحصول على المعرفة النظرية حول المهمة وعلى سبيل المثال الدراسة في الجامعة او المدرسة او برنامج التطوير.

هـ. ان انتاجية صانع المعرفة هي ليست مسألة كمية مخرجات، فلا يمكن التفريط بالجودة اطلاقاً.

و. ان يعامل صانع المعرفة بوصفه موجود استثماري لا كلفوي، كونه راس مال فكري.

ويلاحظ ان جميع التقاط الوارده انفاً باستثناء النقطة الأخيرة، تتطلب من صانع المعرفة تفضيل العمل في المنظمة على الفرص الأخرى، وهو عكس ما يواجه العامل اليدوي.

ثانياً: الدور الإستراتيجي لصناع المعرفة في صياغة إستراتيجية الأعمال وإستراتيجية الموارد البشرية:

ان المديرين عامة ومديري إدارة الموارد البشرية منهم خاصة، يحاولون الوصول إلى حالة من التطابق بين متطلبات المنظمة من العاملين ذوي المعرفة والخبرة اللازمة لها وطبيعة المهام والاهداف التشغيلية، وحالة التطابق هذه وان تبدو غير ممكنة بنسبة كاملة إلا ان هذه الرغبة تراود قادة المنظمات التي تعتمد المعرفة كونها تؤكد استقرار العاملين واستمرارهم في الوظيفة. وقد طورت مجموعة علماء النفس في جامعة منسوتا **(Manesota University)** نموذج تعديل العمل، والذي اشار إليه **(Weiss, 1968)** بكونه نموذج يركز على مفهوم المطابقة **(Correspondence)** او التوافق بين الشخص وبيئة العمل، إذ ينظر النموذج إلى الانجاز والمحافظة على المطابقة مع بيئة العمل على انهما حوافز تخص سلوك العمل الانساني، وهنا اشار **(Awad & Ghaziri, 2004: 421)** إلى ان المطابقة تبدأ عندما يجلب الشخص معه مهارات معينة تمكنهُ من الاستجابة لمتطلبات بيئة الوظيفة.

ومن ناحية اخرى تزود بيئة العمل بالمكافآت مثل (انواع الدعم والأجور والموقع الاجتماعي والعلاقات الشخصية، وهلم جرا) بوصفها استجابة لمتطلبات الشخص، وعندما تكون المتطلبات بحدها الأدنى لبيئة العمل والشخص متوافرة، يكون كل من المنظمة والشخص متوافقين لمتطلبات العمل بصورة متبادلة على ان المطابقة بحدها الأدنى توافر للشخص حدود البقاء الدنيا في الوظيفة.

ومنظمات الأعمال بشكل تقليدي عندما تستقطب العاملين الجدد وتنتقي حاجتها بناءً على مواصفات تحليل الوظيفة وتصميمها فهي تجري لهم عملية التوظيف ثم الاحتواء ضمن سياسة المعيارية الاجتماعية التنظيمية. ولابد لهم من ان يأخذوا دورهم في الحياة التنظيمية بعد برامج تدريب وتطوير، وفي اطار منظمة التعلم فان المفاهيم اليوم ترى غير ذلك، فالمنظمات هي التي تتعلم من الأشخاص وهم عندما يأتون فانما تأتي معهم خبرات ومعارف وأفاق جديدة لابد لها ان تندمج مع قاعدة المعرفة للمنظمة لتشكل تعلماً تنظيمياً.

ولم يعد دور التدريب كما هو في منظمة التعلم ففي هذه المنظمات يصبح الالتزام بالتعلم في العمل هو بيان للتعلم وتأكيداً على نوع المجتمع الذي يريد الأشخاص العيش فيه بقدر ماهو حاجة اقتصادية ملحة، انه يشير ضمنياً إلى تفضيل المجتمع الاكثر شمولية **(Stern & Sommerlad, 1999: 77)** ، كما اشار **(Edgar, 2002: 44)** إلى ان احد اكبر تحديات الأعمال هو ايجاد بعض النماذج عن كيفية امكانية تعلم كل المنظمة، وهكذا إذا كانت المنظمات التقليدية تستعمل مفردات شائعة مثل (كلفة التدريب والمهارة والكفاءة) فان منظمة التعلم تعني بتلك المفردات (كلفة الاستثمار والمعرفة والفاعلية). كما ان التدريب في المنظمات التقليدية يعبر عن وجهة نظر قصيرة الامد في الوقت الذي يعبر فيه التعلم التنظيمي عن وجهة نظر إستراتيجية طويلة [1].

---

(1) يذكر ذلك بالمثل الصيني (بانك إذا نظرت لسنة ستحصد رزاً ، وإذا نظرت لعشرين سنة ستجني اشجاراً ، وإذا نظر لقرون ستؤهل اشخاصاً).

وفي اطار الـدور الإستراتيجـي لصنـاع المعرفة فان المنظور الفكري الجديد لتطوير الموارد البشرية في اطار اقتصاد المعرفة يأتي اليوم بمفهوم جديد لسوق العمل **(Labor Market)** ، فلم تعد المنظمات المتعلمة تعتمد كثيراً على اسواق العمل التقليدية بقدر ما يشكل وجود إدارة الموارد البشرية آلية محفزه لتقديم إستراتيجيات تهدف إلى تكوين العاملين والاحتفاظ بهم ومكافأتهم إذ ان الفلسفة الجديدة لهذه الإستراتيجيات تعني ان الاستثمار في تعلم العاملين هو طريقة جديدة لخلق سوق عمل داخلي اساس ترتكز عليه المنظمة في بناء مورادها البشرية **:(John & Jeffery) 314 – 316 ,2003**، وذلك يعني ان هذه الإستراتيجيات تهدف إلى رفع المهارات بشكل متطور يقلل من اعتماد المنظمة على المصادر الخارجية للمهارات.

لقد اشار **(Lawler & Mohrman , 2000)** الى ان دور إستراتيجيات إدارة المورد البشري هو اكبر من دور إداري ، لذا فان السنوات الاخيرة تجاوزت فيه إدارة الموارد البشرية المفهوم المحدود للتدريب والتطوير كما هو شانها في تبني سوق العمل الداخلي في اختيار الموارد البشرية، إذ ان المنظمات اتخذت وجهة نظر موجهة تشمل فكرة التعلم على المستوى الشخصي والمستوى التنظيمي بوصفها مصدراً حاسماً للميزة التنافسية. فكان الانتقال خارج اقسام التدريب إلى كل جانب في الحياة التنظيمية بينما راحت منظمات متعلمة اخرى تدعى الكثير حول التحرر من قيود الإستراتيجيات التقليدية للموارد البشرية، منجذبة إلى فكرة منظمة التعلم من خلال ايجاد طرائق لدمج العمل بالتعلم، حتى لا تكاد تميز بين اداء العاملين بانه تعلم ام اداء لمهامهم التنظيمية.

وقـد كـان لإسهـام تقـدم التقنيـات وعولمة الأسواق وتوقعات الزبائن والمنافسة دوراً في تكوين مفهوم العمل ذي الاداء المتميز **(Hight Performance Work)** الـذي اسهـم فـي مـؤداه إلـى توليـد منتـج المعرفـة[1]، وذلـك بشكـل منتـج او

---

(1) منتج المعرفة متشابه في خصائصة للمنتج المعلوماتي فهو غير ملموس ، قابل للاستنساخ ، غير قابل للاستهلاك ، قابل للنقل ، قابل للمعالجة ، بتصرف عن **(Alter , 2002 : 231 – 232)**.

حزمة ذات قيمة عالية مضافة للزبائن والثقة والالتزام من العاملين المتحمسين (منظمة العمل الدولية، 2000: 1).

ان دور إستراتيجيات الموارد البشرية اليوم بات مختلفاً تماماً عما هو سائد في المنظمة التقليديـة إذ انه في منظمة التعلم اصبح فيها تاكيداً متزايداً على النظر إلى ان هذه الإستراتيجيات تكشف عن تعلم المنظمة الجماعي **(Prahalad & Hamel, 1990: 82)** ذي الأفاق المتعددة، فلا يوجد هناك طريقاً متميزاً واحداً هو الافضل لاداء المهمة، بل راحت المنظمات تعمل على رفع القدرات التكيفية لدى الاشخاص والتي تنشأ من التعامل ما بين الشخص والمكونات التي تنتج التعلم الفعال للعاملين سواء أكان ذلك بالأساليب الرسمية او غير الرسمية **(Mabey et al., 2000 : 27)**، فقد اوضح **(Felstead & Ashton , 1995 : 235)** مشبهاً استثمار المنظمة في مهارات العاملين على انه (اختبار ورق عباد الشمس) للتغيير في الطريقة التي تجري بها ادارتهم، كما افاد **(Cooke, 2000 : 5)** بان إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية عندما تكون ذات طابع ايجابي فانها تمتلك دوراً حيوياً في دمج الممارسات لخلق سوق عمل داخلي توليدي راقي مرتبط بروابط مع هيكل المنظمة وثقافتها، إذ تسمح المهارات العالية المستوى والتميز العالي في اداء العمل بلا مركزية في اتخاذ القرار بالنسبة لاولئك الأشخاص الأقرب إلى الزبائن ، وهنا ربط**(Stern & Sommerlad, 1999 :11)** الامر باهمية التعلم التنظيمي في الفرق المدارة ذاتياً، إذ يستطيع اعضاءها تحديد احتياجاتهم التعليمية. والمنظمة المتعلمة بهذا الوصف ستجري تدقيقاً في اختيار العاملين الخارجيين على وفق قابلياتهم على التعلم بقدر ما يشكل خزينهم المهاري الحالي ضرورة لاغنى عنها **(Bratton & Gold: 2003: 318)** كما اشار الباحثان إلى انه عند اختيار هولاء العاملين فانهم يصبحون جديرين بالاستثمار على الرغم من ان شكل هذا الاستثمار قد يكون اكثر دقة من مجرد امتلاك ميزانية تدريب ضخمة، اي ان التعلم سيكون مغروساً في ممارسة مكان العمل بوصفة عملية مستمرة.

ثالثاً: المرتكزات الفكرية المعاصرة لصياغة إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في اطار اقتصاد المعرفة:

يتضمن هذا المحور ثلاثة مرتكزات انطلقت انطلاقة إستراتيجية مركزة قدر تعلق الامر بالحاجة إلى الفكر الإستراتيجي في تشكيل الاساس الفكري الذي استند اليه هذا الفصل ، في صياغة إستراتيجيات الموارد البشرية، وكما يأتي:

1. المرتكز الفكري الاول: فلسفة صياغة الإستراتيجية:

بعد ان كان كـل شئ يبدأ وينتهي من خـارج المنظمة اصبح اليـوم كل شئ يبدأ وينتهي من داخلهـا على حـد وصف (**Magalhaes, 1996: 27**)، فـان في هـذا اشارة إلى ان المنظمـات قـد سارت ردحاً من الزمـن وكمـا اشار اليـه (**Drucker**)، عندما قال " كفى النظر إلى داخل المنظمة حيث الكلفة، وان على المنظمة النظر إلى خارجها حيث الزبون موطن الربح" (باور، 1997: 90 – 91)، وبعد ان بالغت المنظمات في ملاحقة طلبات الزبون فان المنطق العلمي والواقعـي اليوم جاء باشارة اكثر وضوحاً، إلا ان التركيز لابد ان يستهدف الزبون الداخلـي اولاً، بوصفه منطلق لرضا زبـون خارجي، وهذا ما يشير إلى قدرات المنظمة الداخليـة المتمثلة بالقدرات الفكرية والمعرفية للعاملين، والتي تعد مورداً إستراتيجياً تنافسياً قيماً لا تقـوى المنافسة على إجهاضه. ولعـل في ذلك دلالات قويـة وعميقة تعكس دور رأس المال الفكري عامـة والبشري منه خاصة ، وتُقَدِمُهُ في الاهميـة على رؤوس الامـوال الماديـة الأخرى مما دعا مجلة (**The Economist, 2001: 8**) ان تشير إلى ان صناع المعرفة اليوم هم الرأسماليون الجدد الذين يمتلكون اغلى واثمن عوامل الثروة في الألفية الثالثة.

ان هذا التطور الخطير قلب المعادلة وجعلها تبحث عن الرقم المفقود فيها والذي يعيد إليها التوازن بعيداً عن السعي وراء رؤية مواطن قوة المنظمة وضعفها او تحديد مكامن فرصها وتهديداتها وهو دأبٌ تجاوزته التطورات الفكرية الحديثة في الفكر الإستراتيجي وعلى يد كبار منظريه، فهذا (**Mintezberg , 1990: 16**) ينصح بعدم

جعل الاولوية للمدير اليوم تتمثل في المسح البيئي فقط مقللاً من حالة الوصف التقليدي التي سادت لمدة طويلة في الفكر الإستراتيجي، فإستراتيجية التخطيط الإستراتيجي التقليدية (ان صح الوصف) هي عملية مدروسة وذات غرض، اشار إليها الباحث تحت تسمية (مدرسة التصميم) **(Desigen School)** للعمل الإستراتيجي، والخصائص الاساسية لهذه المدرسة هي ان تصف المواقف الخارجية والداخلية للمنظمة بهدف كشف الفرص والتهديدات ومواطن القوة والضعف والإعلان عن غرض يضم رؤية صانعي الإستراتيجية وهي رؤية تسد الفجوة بين ادراكات الواقع الحالي والرغبات للمستقبل. وهذا ما يجعل تطوير الموارد البشرية **(Human Resonrces Development)** خاصية للإستراتيجية تعتمد على قابلية كبار المديرين، وعلى الإحساس بالتوجهات والعلاقات البيئية المهمة، وهو توجه يشار إليه (اعلى ـ ادنى) **(UP – Down)**.

اشار **(Mentezberg, 1987: 68)**في مثال نقتبس منه النص الأتي (يزور احد الباعة زبوناً ما إذ ان المنتج ليس مناسباً تماماً كما يريد الزبون ويعمل البائع والزبون على تبادل الراي للقيام ببعض التعديلات، ويعود البائع إلى الشركة ويقوم بالتعديلات وبعد دورتين او ثلاث توصلوا اخيراً إلى المنتج المناسب وظهر في النهاية منتج جديد لسوق جديد وقد غيرت الشركة المسار الإستراتيجي لها).

ويلاحظ على هذا المثال الذي يعكس تفاعل موظفي عمليات الانتاج والزبائن الداخليين والخارجيين، إذ راقبوا من خلاله المواقف الناشئة واستجابوا وتعلموا منها وهذا الإتجاه هو إتجاه الإستراتيجية (ادنى ـ اعلى) **(Down-UP)**، وفي هذا الصدد اشار **(Bratton &Gold: 2003: 320)**، انه إذ كان بامكان تدفق المعلومات من الزبون لخلق المعرفة فانه يمكن اعادة صياغة الإستراتيجيات وتشكيلها عن طريق مثل هذه التفاعلات، ليس بالارتجال او المصادفة وانما كذلك بشكل مدروس إذ تتطلب العملية التوفيق بين التعلم الطارئ والسيطرة المدروسة، ولا يمكن اعتمـاد منطق (مدرسة التصميم للعمل الإستراتيجي) الذي ينظر من خلاله الإستراتيجيون فقط بمنظور

مصطلحات التخطيط المدروس وألا فانهم لا يتعرضون إلى خطر عدم ادراك مثل هذه الإستراتيجيات فقط ولكنهم ايضاً يفقدون التعلم الذي يمكن ان ينشأ من موظفيهم.

على اساس هذه الفلسفة فان الاطار الفكري لصياغة الإستراتيجية يتطلب دمج تخطيط الموارد البشرية في الإستراتيجية وهذا يتطلب تطوير فريق الإدارة العليا وذلك لتصبح المعضلة المطلوب حلها بين السيطرة من خلال التخطيط والتعلم الطارئ شكلاً مقبولاً لتفكيرهم، وقد اشار **(Grundy, 1994: 22)** ان ذلك يجعل من المديرين متعلمين ستراتيجيين قادرين على تقدير تعقيد القضايا الاساسية مع الزبائن والمجهزين المنافسين، ووضع هذه المناقشات في محيط اوسع والاستفادة منها في التعلم المكتسب، فضلاً عن انه منطق شفاف ومشارك في اتخاذ القرار.

2. المرتكز الفكري الثاني: دور المعرفة في صياغة الإستراتيجية:

لعل اغلب مفاهيم الإدارة التقليدية قد تراجعت إزاء بزوغ الفكر الإستراتيجي ونشأت مفاهيم جديدة استعملت في منظمات الأعمال وقد كانت مفاهيم الانتاجية والجودة هي اكثر المفاهيم تداولاً حتى ان القرن العشرين وصف بقرن الانتاجية على حد وصف خبير الجودة الامريكي جوران **(Joran, 1993 : 4)**. ولكن العالم اليوم يقع تحت تأثير فهم جديد للانتاجية، كما وصفة **(Drucker, 1999: 79 - 94)** إذ تنسحب مفاهيم انتاجيه العمل اليدوي وكذلك العمل الآلي لتتقدم زيادة انتاجية عمل المعرفة والتي وصفها الكاتب بانها الاسهامة الأهم للإدارة في القرن الحادي والعشرين والتي تتغير في ضوءها كثير من المفاهيم ومنها مفهوم دور العاملين في صنع الإستراتيجية لا بل حتى مفهوم الإستراتيجية ذاته.

اشار **(Mentezberg, 1987: 69)** في هذا الصدد إلى انه ليس من المهم ان تمتلك المنظمة إستراتيجية بل ان الأهم من ذلك ان يمتلك العاملون تفكيراً ستراتيجياً، ولا يمكن قطعاً ان تبني المنظمة تفكيراً ستراتيجياً لدى عامليها من دون انتهاج فلسفة التعلم الإستراتيجي، وقد حدد **(Mentezberg: 2003: 144)** في وقت لاحق من هذه الفكرة مفهوم الإستراتيجية الذي تحتاجه المنظمات والذي في ضوءه يبرز دور العاملين في بناء

إستراتيجية المنظمة الشاملة وليس ستراتيجيةً الموارد البشرية فقط، وذلك من خلال تشبيهة ان كل إستراتيجية تمشي بقدمين، الاول تشاوري **(Deliberate)** ويتمثل بالتعلم، والثاني انبثاقي **(Emergent)** ويتمثل في صنع الإستراتيجية الجديدة التي ترتقي بقدرة المنظمة على الاستجابه للبيئة.

وبهذا فقد وّضِعَ التعلم موضعاً حاسماً في رسم الإستراتيجية الانبثاقية لاية منظمة، وبذلك اصبحت النظرة القائلة بان الإستراتيجية هي نمط من الانشطة القائمة على الخطة الإستراتيجية يمثل رؤية تقليدية للإستراتيجية التي تعتمد على الاستقرار والتي تصلح للبيئة المستقرة، ولكنها غير ملائمة للبيئة المتغيرة **(Clarke, 2000: 31)**. لذا جاء من باب مغاير مفهوم **(Garrey & Williamson, 2002: 8 – 9)** للإستراتيجية على انها النشاط الاكثر وعياً بالقدرات الجوهرية **(Core Competences)** داخل المنظمة وبالمنافسة والسوق خارجها. ولذا فان المنظمات التي تكتسب رؤية إستراتيجية حول مستقبلها او تبحث في متطلبات معرفة هذا المستقبل ستكون على الأرجح من المنظمات الناجحة وهذا يعد من المفاهيم الحديثة المواكبة لعمل منظمات التعلم.

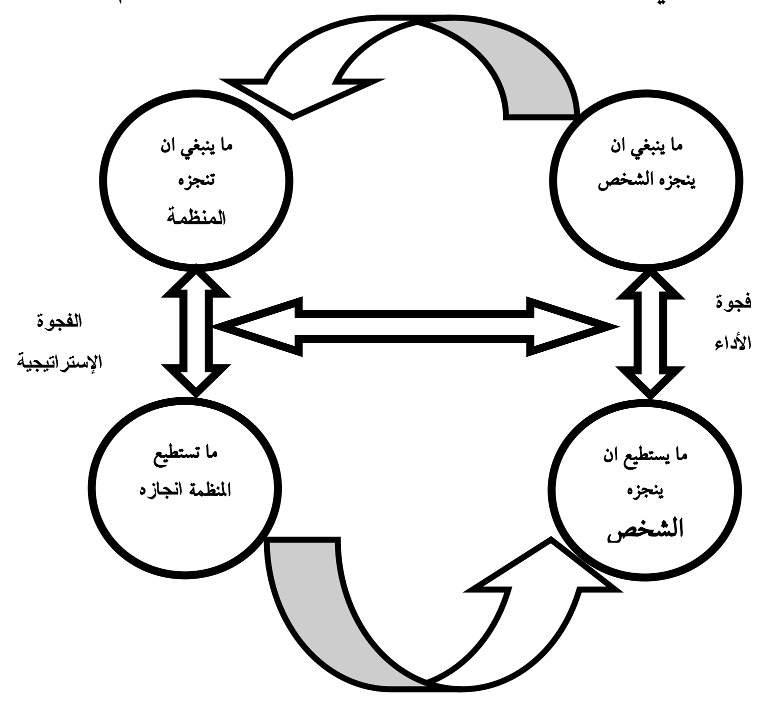
لقد حدد **(Mentezberg, 2003: 5)** سمات الإستراتيجيين في سمتين في اطار صياغة الإستراتيجية، وهما.

أ. السبق المعرفي للنشاط الإستراتيجي، اي لابد للإستراتيجيون وهم يصوغون الإستراتيجية من امتلاك كافٍ للمعرفة.

ب. ان المعرفة موضوع بات يأتي بالأساليب والمنتجات والخدمات والعمليات الجديدة التي تحقق الميزة المستدامة .

إذن لابد ان يستند مفهوم صياغة الإستراتيجية في اطار اقتصاد المعرفة إلى تفكير يستند إلى المعرفة إذ لم تعد الإستراتيجيات تصاغ بهدف تحقيق ميزة على المنافسين من خلال اعتماد نقاط القوة والضعف داخل المنظمة ومقابلتها بالفرص والتهديدات، وهو منطق يهتم بردم فجوة الاداء وكما يعكسه الشكل(34 أ) فحسب، بل جاءت بمفهوم التلاؤم مع التهديدات وعلى سبيل المثال إستراتيجيات التشارك بدلاً من التنافس وذلك من خلال التحالفات الإستراتيجية والاندماجات والمشروعات المشتركة كما افاد بذلك

(Buttan , 1995 : 1 – 23)، وان ما يقف خلف نجاح هذه التحالفات والاندماجات هو المشاركة في المعرفة إذ تشترك امكانيات الإطراف المتحالفة في انتاج معرفة جديدة، وهذا إتجاه ستراتيجي ملائم للمنظمات المستندة الى الموارد لم تالفه عملية اعادة صياغة الإستراتيجيات التي تنظر للصياغة من خلال فلسفة (مدرسة التصميم).



الشكل (1) العلاقة بين فجوة الأداء والفجوة الإستراتيجية

المصدر: بحسب تصور المؤلف وبالاستفادة من مخطط (Zack , 1999).

وبذلك لا تكتفي المنظمة بمدخل (إدارة المعرفة) **(Knowledge Management)** بوصفه مدخل حديث اليوم بل تجاوزته إلى (المشاركة بالمعرفة) **(Knowledge Shairing)** إذ تنعكس المشاركة بصفة تفكير ستراتيجي يعكس اطار المعرفة او بصفة ميزة تنافسية تعكس مضمون المعرفة.

ولعل مدى ارتكاز الفهم الجديد لصياغة الإستراتيجية واعتمادها على المعرفة قد جاء به **(Liker , 2000: 78)** بايجاز يضمن السمة الإستراتيجية للمعرفة من خلال الأبعاد الأتية:

أ. ما هو ستراتيجي يعني ميزة تنافسية، فعندما تكون منتجات المنظمة رخيصة فهذا يعني ميزة كلفة، او عندما تلبي هذه المنتجات رغبات الزبائن بشكل متميز عن الغير فهي ميزة تمايز عن المنافسين وقد ادت المعرفة دوراً كبير في ان تكون الكلفة الحدية لمنتج المعرفة مقاربة للصفر كما ان المعرفة الجديدة اضفت التميز الإبداعي على المنتج.

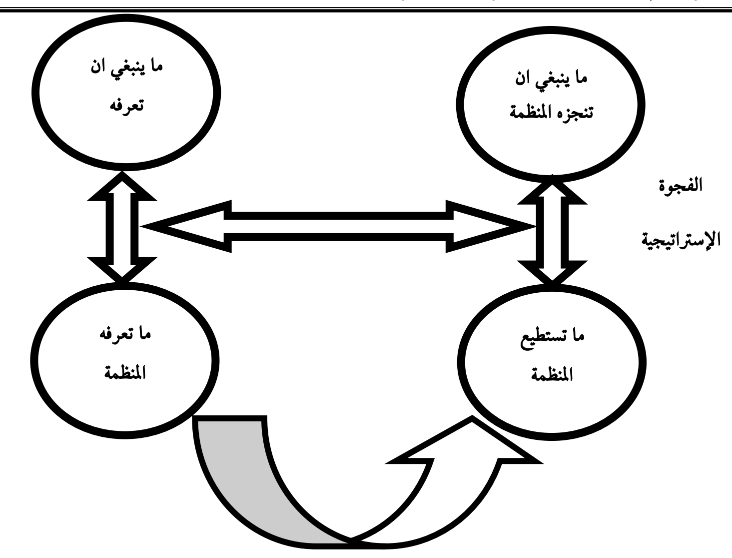
ب. ماهو ستراتيجي يعني ابتكاري، وذلك عندما تجسد المنظمة معرفتها الجديدة في منتج جديد لم يستخدمه المنافسون.

ج. ماهو ستراتيجي يعني متفرد، ان تتقدم المنظمة بمنتج فريد وان لم يكن بالضرورة جديداً ، إذ لا احد من المنافسين يطرح هكذا منتج في الأسواق.

د. ماهو ستراتيجي، هو القدرة الجوهرية على جذب الزبائن عندما تقدم المنظمة منتجا يدفع الزبون سعره من دون تردد وتصبح لديه دوافع تعاملية مع المنظمة.

هـ. ماهو ستراتيجي، هو الربح، اي المنتج المربح، او الجزءً المربح من السوق.

ولعل ان تحظى منظمة ما اليوم بجميع مزايا النقاط السابقة يعد من الامور الصعبة جداً ما لم تتقاسم المعرفة مع نظرائها او منافسيها في اطار فلسفة المشاركة بالمعرفة بدلا من ادارة المعرفة، وعلى الصعيدين الداخلي او الخارج . فلم تعد الفجوة اليوم فجوة اداء بقدر ما يعبر عنها **(Zack, 1999: 125)** بانها فجوة معرفة وكما في الشكل (34 ب) الذي يوضح ان ما تعرفه المنظمة يعني ما تستطيع انجازة وعلى وفق معرفتها الحالية والتي تعكس مشكلات ادائية، اما ما ينبغي ان تعرفه المنظمة فانه يقود الى حل مشكلاتها الإستراتيجية، وفي هذا السياق يتضح لنا قطعاً ان المعرفة هي المكون الاكثر اهمية سواءً فيما تسببه من ابتكار بصيغة معرفة جديدة او من خلال مصادر معرفتها الخارجية المتمثلة بالزبون وذلك باعتماد تغذية راجعة اسرع وافضل من المنافسين.



الشكل (2) العلاقة بين الفجوة الإستراتيجية وفجوة المعرفة

Source : Zack M .H ., (1999) : Developing A Knowledge Strategy, California Management Review , Vol . 41 , No . 3 Spring .

3.المرتكز الفكري الثالث: دور الموارد البشرية بوصفها عامل جوهري لانبثاق الإستراتيجية:

يعد إطلاق مفهوم الاصطفاف الإستراتيجي[1] **(Strategic Alinment)** للتعبير عن التطور الإستراتيجي الذي وصلت إليه إستراتيجية الموارد البشرية تقدماً كبيراً في مسيرة إدارة الموارد البشرية وكما افاد بذلك كثيرون امثال **(Butler , 1988) ; (Noe , (Gomez ; Balking & Cardy , (Hollenbeck , Gerhard & Wright , 1994 (26 : Hall , 1998) ; 1998)** وقد يَعِدُ باحثون كثيرون هذا التطور، هو اخر ما نال فكر إدارة الموارد البشرية من تطور اثر ظهور الفكر الإستراتيجي. وكما انه يمثل احد مكاسبها بعد ان كانت تعاني من تجاهل الدور والتابعية شانها شان إدارة المعرفة في جيلها الاول، قياساً بإستراتيجيات الأعمال الأخرى، فكما كانت إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تابعاً (مصطفاً) لإستراتيجية الأعمال الكلية وان عملها يتقيد

---

(1) يقصد بالاصطفاف الإستراتيجي ان المنظمة تصوغ إستراتيجية موارد بشرية تدعم إستراتيجية الأعمال .

بقيودها، فان إدارة المعرفة كذلك كان ينظر إليها على اساس تدرج هرمي، وقد افاد (**Mcelory, 2003: 84**) بان العكس هو الصحيح، إذ اشار إلى انه من الأخطاء القاتلة للجيل الاول لإدارة المعرفة على سبيل المثال، هو تقاسم الدور مع تكنلوجيا المعلومات، وهذا ما يتمثل في الاساس الهرمي في التنظيم، ولان الإستراتيجية هي مهمة الإدارة العليا فان إدارة المعرفة تكون خاضعة لها، كذلك الحال في تابعية إستراتيجية الموارد البشرية لإستراتيجية الأعمال.

كما اشار الباحث إلى فقرة ثانية حدد فيها خطأ منهجية إدارة المعرفة في الجيل الاول، إذ تبدأ من خطوة تحديد إستراتيجية الأعمال الحالية للمنظمة لتستنتج منها مهام إدارة المعرفة في تحديد الحاجة إلى المعلومات من قبل العاملين في المنظمة، كذلك الحال مع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية عندما تصاغ مهماتها في ضوء إستراتيجية الأعمال للشركة. وقد يثارُ تساؤلاً عن سبب هذا الخلط بين إستراتيجية ادارة الموارد البشرية وادارة المعرفة ومدى تاثرهما او تابعيتهما الى إستراتيجية الأعمال الا ان الواقع العلمي يشير الى ان الإستراتيجية هي منتج معرفي، وشان من شؤون انتاج المعرفة تتمثل فيه خلاصة العقل الابتكاري الخلاق فان إستراتيجية إدارة المعرفة، تعني إستراتيجية إدارة مدخلات ومخرجات هذا العقل الابتكاري المتمثل برأس المال الفكري بانواعه المختلفة، وهنا فان الإستراتيجيتين (إستراتيجية إدارة المعرفة وإستراتيجية الموارد البشرية) يأتيان بالمعرفة الجديدة التي تكون مصدر التميزّ الإستراتيجي التي ترتكز عليها إستراتيجية الأعمال وهذا ما يمكن تسميتهُ بالتميّز الإستراتيجي[1] **(Strategic Instinct)**.

(1) يقصد بها (ان المنظمة تسير بالطريق الاساس في التنافس ولاسيما اهدافها التشغيلية التي تسير استثمارات قدراتها الداخلية **(128- 119 : 1998 , Parker)**، وهنا ترتكز إستراتيجية الأعمال على القدرات الإستراتيجية التي يمتلكها العاملين كالمعرفة.

وبذلك فان الموارد البشرية بوصفها مرتكز لبناء او صياغة الإستراتيجية يأتي مفهومه من خلال هذا التحول من إستراتيجية الاصطفاف الإستراتيجي إلى إستراتيجية التمّيز الإستراتيجي، وهو تحول في حقيقية لا يلغي دور إستراتيجية الأعمال او يقلل من شانها بقدر ما يضع القدرات البشرية في مكانها الملائم في صياغة إستراتيجية المنظمة. ومما يدعم هذا الراي ان إستراتيجية الموارد البشرية عندما تعتمد على إستراتيجية التمّيز الإستراتيجي في الصياغة فانها تستند إلى المعرفة اساساً بوصفها قدرة جوهرية اساسية ترتكـز عليهـا إستراتيجيـة الأعمـال التـي تبقـى موجهـاً اساسـاً لإستراتيجيـة المورد البشري وإستراتيجيات إدارتهِ، وكذلك الحال لإستراتيجية إدارة المعرفة.

ان إستراتيجية إدارة المورد البشري وإستراتيجية إدارة المعرفة تخضع لمراجعة عميقة في مدة انشاء المعرفة الجديدة على سبيل المثال، او في مدة تحديد برامج التوظيف الجديدة ولكن سرعان ما تتوزع المعرفة الجديدة وتندمج بقاعدة المعرفة في المنظمة، او عندما تأتي دماء جديدة للمنظمة من العاملين الجدد الذين يندمجون بثقافتها واجراءاتها ونظمها فانها ستتحول ذاتياً إلى كفاءة جوهرية تستند إليها إستراتيجية الأعمال من جديد، وهكذا دواليبك.

الفصل الثامن

الرؤية الجديدة لإستراتيجيات
إدارة الموارد البشرية
في اطار اقتصاد المعرفة

تـــوطئـــة:

ظهرت المعرفة في الاقتصاد الجديد بوصفه موجود ينبغي تقويمه وتطويره وإدارتهِ، والبحث عن المعرفة ليس جديداً فقد ارجعهُ **(Bogdanowicz & Bailey, 2002: 125)** إلى القرن الرابع قبل الميلاد، إذ استشهد الباحثان بمقولةٍ لأرسطو تقول (كل البشر بطبيعتهم يرغبون المعرفة).

والمعرفة كونها جزءً من راس المال الفكري كما اوضح **(Stewart, 1997)** فانها حلت على حد قول **(Havens & Knapp, 1999: 4 – 10)** محل العوامل التقليدية للانتاج (الأرض والعمل وراس المال والتنظيم) لتصبح المورد التنافسي البارز والمميز للمنظمة. وعلى اساس هذه الاهمية الكبيرة للمعرفة في توجيه اقتصاديات العالم فان تسمية منظمات التعلم لا يعني ان جميع العاملين في المنظمة سيكونون من المهنيين الذين تستلزم اعمالهم ومهامهم المعرفة بشكل متقدم جداً .

كذلك لا يعني ان الدول الكبرى والمتقدمة منها تقدماً هائلاً انها جعلت من كل قوتها العاملة قوة مستندة إلى المعرفة، فقد اوضح **(Sveiby, 1997: 8)** ان المنظمة اذا ما تألفت من المهنيين فقط فان النتيجة الوحيدة ستكون هي الفوضى الشاملة، لذا فان منظمات المعرفة هي منظمات مؤلفة الى حد كبير من العاملين الماهرين الذين يستفيدون من إبداعهم لحل المشاكل المعقدة التي تواجههم بطريقة خاصة تعكس القوى التي تؤثر (او تسيطر) على هكذا منظمات ويقصد بها هنا قوة صناع المعرفة التي تعني (قوة المعرفة) والذي يفترض بالمنظمة ان تحسن طريقة التصرف معها اختياراً وتدريباً وتقييماً.

لعل عنوان هذا المبحث يشير الى الكيفية القادمة التي ستتعامل بها المنظمات عندما تريد ان تعتمد على المعرفة بشكل كبير بوصفها موجود اساس ضمن موجوداتها المعول عليها في خلق الميزة التنافسية، وبذلك تستدعي الضرورة وبهدف الايضاح الفصل بين مكونات هذه الموجودات وما سيقع منها تحت طائلة المعرفة ومن سيقع خارجها على ان لا يكون الفهم هنا بان من سيقع خارج نطاق مفهوم صناع

المعرفة سيستثنى من تأثيرات المعرفة في اطار هكذا منظمات. وسيجري تطبيق الفلسفة التقليدية في جزءً من المنظمة والفلسفة المعاصرة في جزئها الأخر، بقدر ما ستلامس تأثيرات نشر المعرفة في نهاياتها الواطئة والعالية عملية صنع المفاهيم الجديدة جميع العاملين في المنظمة، وعلى هذا الاساس سيتضمن هذا المبحث فقرتين تتخصص الفقرة الاولى منها باصناف صناع المعرفة، فيما ستتخصص الفقرة الثانية بصياغة إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في اطار اقتصاد المعرفة.

اولاً: اصناف صناع المعرفة:

اوضحت معطيات المبحث السابق من هم صنّاع المعرفة، وهذا الايضاح وان اكتفى بوصفهم إلا انه لا يضعهم تحت مستوى واحد من المعرفة، فهناك صناع المعرفة المكثفة **(Intensive Knowledge Workers)** كماوصفتهم دراسة **(Gellatly & Beckstead, (2004: 6)**، وهي معرفة تنشأ في الصناعات المتقدمة جداً والتي تشتد فيها الحاجة لصناع المعرفة الذين يعملون في مهن تعتمد على المعرفة اساساً وليس على التعلم والتكنلوجيا فقط.

على الرغم من ان الباحثين اشاراً الى ان الأعمال التي تستند الى المعرفة والتي تستند الى العلم والتكنلوجيا هي اعمال متكافئة نوعا ما، إلا ان الضرورة العلمية تدعو الى الفصل بين الصناعات الموهوبة **(Instinct Manifuctures)** بانها متقدمة المعرفة جداً او تلك المعتمدة على العلم والتكنلوجيا، كما انه من الجدير بالملاحظة ان الصناعات التي تستند الى معرفة متقدمة تعتمد بحد ذاتها العلم والتقانة بنفس الوقت، وعلى سبيل المثال صناعة الحاسبات والخدمات المرتبطة بها وصناعة التصاميم المعمارية والخدمات الهندسية والخدمات الطبية الجراحية، وعلى هذا الاساس فانها تدعى بالصناعات قائدة المعرفة **(Knowledge Leader Manifuctures)**، وهي صناعات تعتمد على مخرجات التعليم الجامعي بشكل اساس وليس مطلق.

فثمة تساؤل قد يؤكد ما هي اهمية التمييز بين الصناعات المستندة الى المعرفة المتقدمة والصناعات المعتمدة على العلم والتكنلوجيا، في الوقت الذي تستند فيه

الاولى على الثانية في كثير من فقراتها؟، فالطبيب البارع لابد له ان يوظف التكنلوجيا في عمله الجراحي على سبيل المثال مهما بلغت براعته وكما يلاحظ في عمل طبيب الرنين المغناطيسي، وطبيب التشخيص بجهاز السونار (على سبيل المثال وليس الحصر)، وإذا ما جرد هؤلاء من التكنلوجيا التي يعتمدون عليها في عملهم قد لا يكون هناك دور كبير للمعرفة التي يمتلكونها بمفردها في التشخيص الصحيح للحالة. فالتقنية هنا لها معنيان، المعنى الاول يشير إلى القابلية البشرية في صنعها بهذه الدرجة من التطور، وهو ما يعكس عبقرية الانسان، والمعنى الثاني يشير إلى عجز الانسان عن القيام بالدور بالشكل الذي تقوم به هذه التقنية.

ولعل الدراسات تكاد تكون قد اجمعت على ان الموجودات البشرية اليوم قد تقدمت على الموجودات الأخرى في المنظمة، ولكي تتضح اهمية هذا الفرز بين اعتماد المعرفة واعتماد العلم والتكنلوجيا فان اعتماد المعرفة يعني اعتماد موجود غير مرئي في حين ان استعمال العلم والتكنلوجيا قد يكون مرئيا بشكل كبير. وهذا هو منطق فلسفي يفصل بين الاقتصاد الصناعي والاقتصاد المعرفي[1]، فقد اعتمدت التنافسية في عقد الثمانينات من القرن العشرين على الصناعات عالية التكنلوجيا في خلق النمو وعلى سبيل المثال خدمات الحاسوب، بوصفها نوع من مؤشرات الاداء الذي تقاس به قدرات المنظمة التنافسية إذ ان البرامجيات وأجهزت الاتصالات وتكنلوجيا المعلومات قد احدثت ثورة في نماذج العمل ونظم الانتاج وسائر العلاقات التنظيمية بما فيها الجانب الإجرائي، وهكذا كانت الصناعات المستندة الى العلم والتكنلوجيا قد قادت اقتصاد جديد قدم انتاجية وربحية فاقت الاقتصاديات التقليدية التي سبقت ثورة الاتصالات في عقد السبعينيات من القرن العشرين وكانت برمتها صناعات مرئية

(1) يتالف قطاع المعرفة من (المعلومات والمعرفة والفنون والاخلاقيات) ، وهو قطاع رابع يلي في التطور القطاعات الثلاث التقليدية (الزراعة والصناعة والخدمات) ، ولمزيد مـن الايضـاح يراجـع
Linda low ., (2000) : Economic of Information & Media , Singapore , Singapore Press , p : 14.

تقريباً. وقد شكلت الانتاجية والربحية اهم مقاييس الاداء الصناعي انذاك. ولعل احد المؤشرات التي افادت بها دراسة كندية للباحث **(Gellatly & Becksteal , 2004: 8)** إذ اشارت إلى ان مستوى تقدم الصناعة المعتمدة على العلم والتكنلوجيا ازدادت بمعدل (31 ٪) بين (1987و 1997) وان الاستثمار في الصناعات المستندة إلى العلم والتكنلوجيا ركز على الاستثمار في البحث والتطوير والعاملين الماهرين، حتى إذا ما جاءت ثورة المعرفة فان الاستثمار قد تركز في جذب واستقطاب صناع المعرفة وهو استثمار غير مرئي كونه يستهدف استثماراً في موجود غير مرئي وهنا سيكون التساؤل، هل ستبقى مقاييس ومؤشرات الانتاجية والربحية في عصر اقتصاد المعرفة هي ذات المقاييس والمؤشرات التي كانت سائدة انذاك؟، وهل اختلفت مفاهيم الانتاجية والربحية؟.

ان الإجابة في هذا المجال ستستند إلى تصنيف العاملين والمهام في كل صناعة، وان انظمة التصنيف ستعتمد على مفاهيم المعرفة والإبداع التي تختلف عن الانطباعات السائدة في عصر التكنلوجيا وبالتالي ستحدد مرغوبية صناعات عن غيرها. او بعبارة ادق ستتأهل صناعات من دون غيرها، وعاملون من دون غيرهم، لا بل قطاعات من دون اخرى في اعتماد المعرفة وادواتها لبناء اقتصاد جديد.

وكما كانت توصف في عصر الاقتصاد الصناعي بان هناك صناعات ذات كثافة رأسمالية **(Capital – Intensive)**، فاليوم في عصر اقتصاد المعرفة ستكون هناك صناعات ذات كثافة معرفية **(Knowledge – Intensive)**، وكما كان هناك مؤشر للعائد على الاستثمار **(Retern On Investement ROI)** في الاقتصاد الصناعي فان اقتصاد المعرفة اليوم يستخدم مقاييس المعرفة في تحديد العائد على استثماراتها. وهذه المقاييس تعتمد على كثافة الاستثمار في اصناف المعرفة التي اشار إليها **(Lee & Has, 1996: 75)** بثلاثة اصناف هي المعرفة عالية الكثافة والمعرفة متوسطة الكثافة والمعرفة واطئة الكثافة.

ان لكل صنف من هذه الاصناف من المعرفة كلفتهُ كما ان هناك كلفة للفرصة البديلة عندما لا تستثمر المنظمة معرفتها، وهذا هو امر مهم يتوقع انه سيحدد طبيعة تشكيلة المحافظ ألاستثمارية للمنظمات من صناع المعرفة وعلى وفق كثافة المعرفة التي تحتاجها وستوجه إليها استثماراتها، إذ ان الاستثمار في اي صنف منها له كلفتهُ وعوائدهُ ومخاطرهُ الخاصة طالما انه يمثل مبادلة بين العائد والمخاطرة. ولاسيما وان الطلب على صناع المعرفة اليوم يمتد وراء حدود الصناعات المستندة لكثافة التكنلوجيا، الى صناع المعرفة الذين يعدون مهمين جداً لعملية اعادة هيكل التنافس في كل قطاعات الاقتصاد. وعلى اساس حاجة منظمات اليوم لصناع المعرفة، فقد صنف الباحثون هؤلاء تصنيفات شتى نوضحها بهدف الاستفادة من تناقضاتها للوصول إلى التصنيف الاكثر ملائمة.

ان من الباحثين امثال **(Lavoie & Roy , 1998)** قد وصفا صناع المعرفة بحسب الاصناف الآتية:

1. صناع المعرفة في العلوم التطبيقية.
2. صناع المعرفة في العلوم الهندسية.
3. صناع المعرفة في علوم الحاسوب.
4. صناع المعرفة في العلوم النظرية.
5. صناع المعرفة في العلوم الاجتماعية والانسانية.

كما ان هناك تصنيفاً آخراً اورداه **(Becksteael & Vinodrai, 2003 : 55)** يشير الى ان اصناف صناع المعرفة بحسب المقترح الذي طوره كل من **(Lee & Has, 1996: 75)** يتوزعون على الاصناف الاتية:

1. صناع المعرفة في العلوم الطبيعية.
2. صناع المعرفة في علوم الهندسة والرياضيات والتعليم.
3. صناع المعرفة في المهن المرتبطة والمدراء والإداريين الآخرين.
4. صناع المعرفة في العلوم الاجتماعية والقانون والقضاء والطب والصحة والكتابة.

ولعل في هذه التصنيفات التي جاءت مستندة إلى حقل تطبيق المعرفة نوعاً من العمومية. لذا فان **(Zhao , Drew & Murray, 2000)** قد صنفوا صناع المعرفة تصنيفاً اخرا يتضمن إضافات لما جاء به **(Lee & Has, 1996: 75)** تمثلت في مهن المقاولين ومدرسي الثانويات ومهن ثقافية وفنية. وكما جاء **(Becksteael & Vinodrai, 2003)** بثلاثة اصناف لصناع المعرفة هي:

1. **الوظائف المهنية:** وهي الوظائف ذات الأجور النسبية العالية والإعداد الكبيرة على نحو خريجي الجامعة.
2. **الوظائف الفنية:** وهي الوظائف ذات الأجور النسبية الأدنى ولكن ذات التمثيل ما بعد الدراسة الثانوية.
3. **الوظائف الادارية:** وهي الوظائف التي لها اجور نسبية عالية ولكن لها مستويات من التعلم بحدود الدراسة الثانوية او ما بعدها. إلا ان **(Zhao , Drew & Murray, 2000a , 2000 b)** قد اعتبروا الإداريين الذين يتصلون بمحللي الانظمة والمبرمجين والذين يوفرون الراي الخبير هم مهنيون خارج اطار الاعتماد على العلم والتكنلوجيا الى اطار اعتماد القدرات الفكرية وصفهم بصناع معرفة.

ان الملاحظ على هذه الدراسات اشارت إلى صناع المعرفة مستندة إلى اختصاصهم المهني، كالاطباء والمحامين والمبرمجين وامناء المكتبات والمعلمين والعلماء. في حين ان البعض منها اشار الى خصائصهم المميزة، إذ ان هناك من يمكنهم تحليل وتركيب وتقييم المعلومات والاستفادة منها لحل المشاكل ذات المحتوى المتغير، بينما اشار لهم تصنيف اخر على اساس مهاراتهم وقابلياتهم، وعلى سبيل المثال الأشخاص المتعلمين جداً (او ذوي الشهادات المرموقة)، والإبداعيين والذين لهم مهارات تمكنهم من التحرك في جميع الإتجاهات والاماكن التي تحتاج ذكاؤهم وموهبتهم وخدمتهم **(Munk, 1998: 17)**، ولعل التصنيف الثالث هو تصنيف ملائم للطبيعة المتغيرة لمكان العمل التي جاءت بها ثورة المعرفة، كما افاد بذلك **(Halal, 1998: 11)**.

وبغض النظر عن هذه التباينات، فان الدراسة يمكن لها ان تتفق مع ما جاءت به دراسة **(Sveiby, 1997: 1– 25)** , اذ ان جميع الدراسات التي صنفت صناع المعرفة يمكن ان تندرج تحت هذا التصنيف الذي حدد الاصناف بأربع يمكن ايجازها بتصرف، وكما يأتي:

1. **المهنيون ـ صناع المعرفة:** هم الذين يتمتعون باقصى درجة من المعرفة، وقد وصفهم الباحث بانهم مهنيون مفعمون بالثقة بالنفس والمهارة وهم موجودون في كل مجالات الحياة من دون ان يحدد مجالاً بذاته.
2. **المديرون:** وهم ذو صلاحيات معينة وموارد معينة وان ادوارهم مقيدة ضمن مؤشرات تحددها سلطة الأعلى، وهم على عكس المهنيين، إذ بينما يتعامل المهنيون مع الزبائن فقط بالاستفادة من كفائتهم المهنية، فان المديرين يراقبون عمل الآخرين، وإذا كان المدراء يتمتعون بالعمل مع انواع مختلفة من الناس، فان المهنيين يتمتعون بالعمل مع المهنيين الاخرين. والمديرون رؤوساء وظيفيون لهم دور مهم في منظمات المعرفة، ولهم دور قياسي ثانوي مضافاً الى دورهم المهني.
3. **موظفو الدعم:** ويتألف من المساعدين وحفظة الأرشيف، والسكرتارية وموظفو الاستعلامات والعاملون في مجلس الإدارة، ولهم معرفة قليلة حول فلسفة عمل المنظمة مقارنة بالمهنيين, وهم يساعدون المهنيون والمديرون وليس لهم مؤهلات خاصة، لتمنحهم مكانة في منظمة المعرفة، وهم ذو وجود ضروري لترابط العلاقة بين النسيج الكلي لمنظمة المعرفة والمحافظة على القانون والنظام.
4. ان موظفو الدعم مهما كانوا ماهرين في تحرير الرسائل واستخدام الحاسوب فانهم لن يُقَيَمْوا على نحو ملائم في منظمة المعرفة، لان المعرفة الوحيدة التي تهم المنظمة والتي تؤخذ بنظر الاعتبار المعرفة الملائمة لفكرة العمل فقط.
5. **القادة:** يوجد هناك من يقول بان الأشخاص المبدعين لايمكن قيادتهم، اي ان من المستحيل إدارة المنظمات المؤلفة من الأشخاص الانانيين على نحو لا يطاق والمفعمين بالثقة بالنفس والذين لا يعرفون معنى كلمة ولاء.

والقيادة هنا تتضمن مهمتين، الاولى معرفة إلى اين يريد الشخص ان يذهب؟، والثانية اقناع الاخرين بالتقدم صوب ذلك الشخص. فالمهمة الاولى تتطلب تحليل الاختيارات وقابلية بناء صورة واضحة للهدف المحدد بصيغة رؤية، والمهمة الثانية تتطلب قابلية اتصالية نادرة وتقمص عاطفي وطاقة. ان القائد يتحول والمدير يتحفظ، وفي منظمات المعرفة تنبثق رغبة القائد الجيد من رغبة تحسين حظ هولاء الذين يقودهم، اي ان القيادة تتضمن التحرك وتوجية مجاميع الناس باتجاهات مختلفة. والقادة في منظمة التعلم مهمون وهناك اكثر من قائد في اغلب الأحيان ومواصفاتهم تتمثل بـ:

أ- الاندفاع برغبة حقيقية للقيادة.

ب- الرؤية الالهامية بشان توجه المنظمة.

ج- القدرة على تمييز الأشخاص من حيث الجهد الموجه نحو الرؤية.

د- الالتزام العاطفي بصدد مهمتهِ.

هـ- التوجه صوب العمل الصحيح والمثمر.

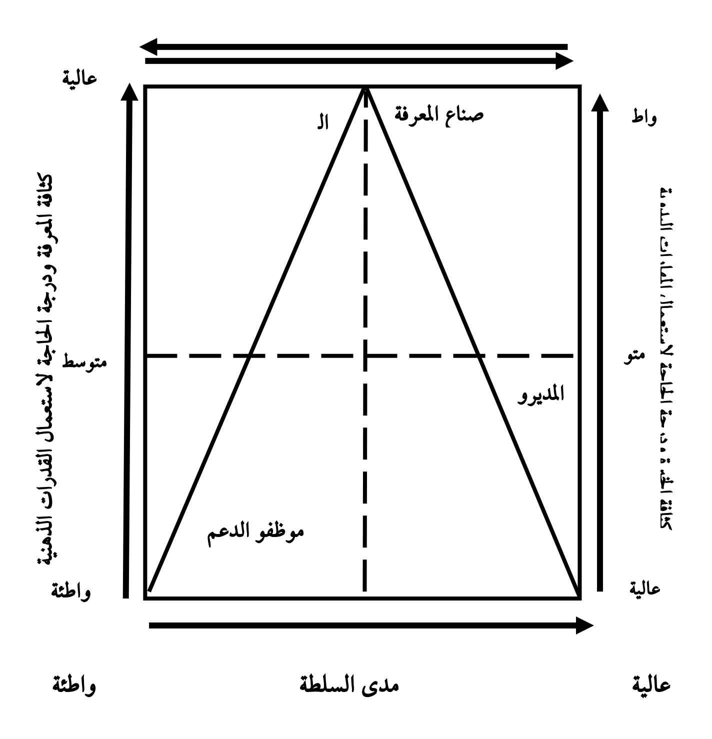
ولعل دورهم الرئيس يكمن في اعطاء الخبراء حرية ابداعية ضمن هيكل عمل يبتكره القائد، وان يكون ذو المام معرفي كافٍ حول المجالات التخصصية. والمنظمات المتعلمة التي لا تتقبل قيادتها بسبب نقص هذه المواصفات فانها تفسح المجال لعنان القوة الداخلية وتوحد المنظمة نفسها تلقائياً مع هيكل السلطة، اي يفرض الخبراء السيطرة فيها كونهم القوة المسيطرة على السلطة في المنظمة. وهذا ما يمكن ان يشار إليه بان رؤوس الاموال الفكرية هم اشخاص متحررون من تحكم السلطة. ان هذا التصنيف يمكن تمثيله بمصفوفة لاصناف صناع المعرفة التي يمكن ان توضح من خلال الشكل(**1**).

يقع صناع المعرفة والقادة من حيث الاهمية في مستوى الإدارة العليا، وهذا التصور يدعمه ما جاء به مفهوم(**Sveiby,997:1-25**) للقيادة الترادفية **(Tandem Leader Ship)**، من خلال مثاله الذي وصف فيه عمل المخرج السينمائي او المسرحي بانه يدير الجانب الفني، في حين يدير المنتج الجانب

الإداري، وهو نظام يعزز الإبداع في المنظمة. ولذا فان تأثيرهم متساو في السلطة، إذ ان الباحث اشار إلى ان صناع المعرفة يستمدون سلطتهم من خبرتهم ومعرفتهم، كما انهم يفرضون السيطرة على قادة المنظمة. ولذلك فان الاستثمار فيهم لا يقل اهمية عن اهمية القادة في المنظمة، وهم ذو كثافة معرفية عالية يعتمدون في المنظمات التي يغلب على إعمالها طابع المعرفة وليس العلم والتقانة.

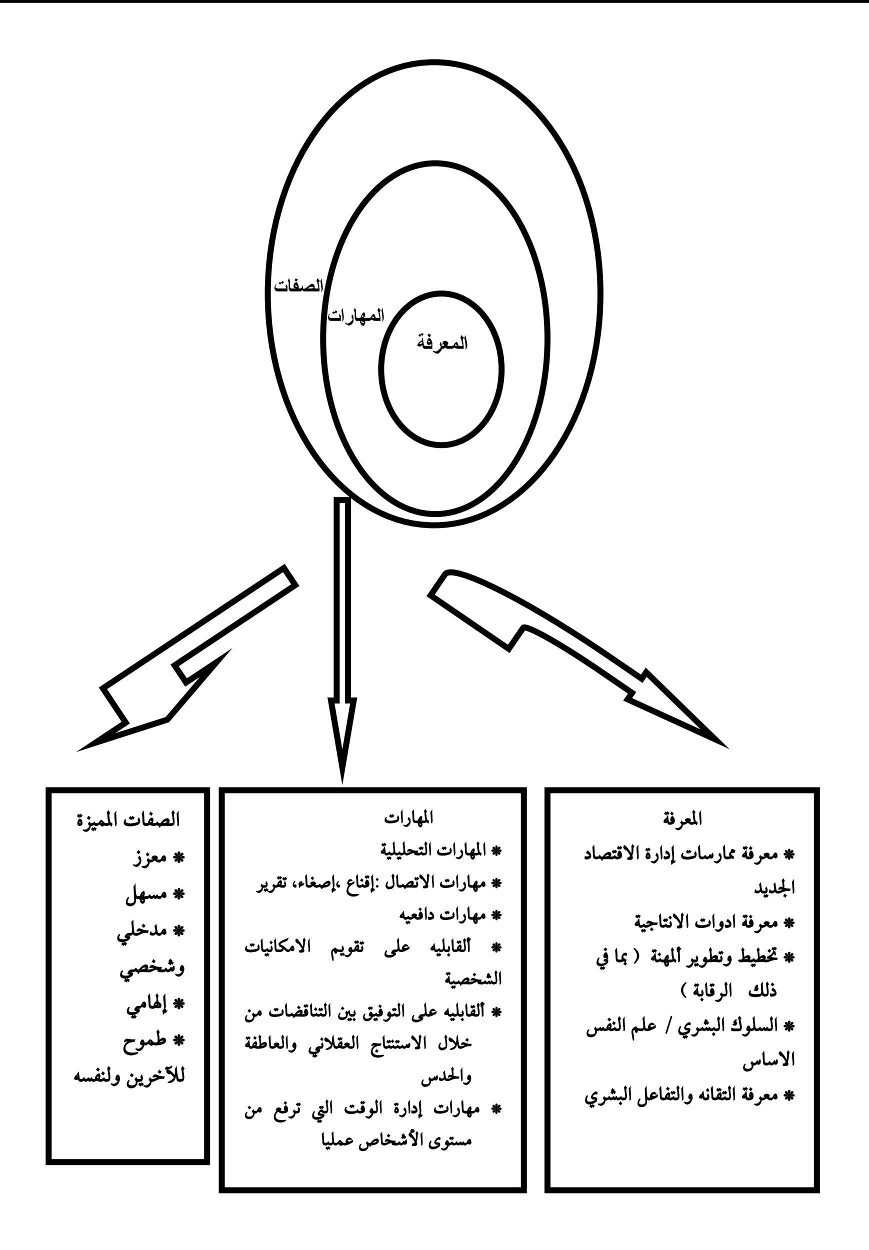
اما المديرون فيقعون في اعلى الربع الأسفل الايمن الموازي لموظفو الدعم الذي يحتل الربع الأسفل الايسر المقابل وان ملاك الدعم ذو معرفة ذات كثافة واطئة شانها حجم السلطة الواطئ، ولا يشترط بالمدراء ان يكونوا ذو معرفة ذات كثافة عالية، فهم ذو كثافة معرفية متوسطة، كما هو شان المستوى الذين يقعون فيه من حيث المستوى الإداري فانهم يقعون في المحور الوسطي للمصفوفة، وهذا مخالف لدورهم في المنظمات التقليدية.

والشكل (1) يمثل هيكلا يبتكر فيه القائد حرية ابداعية واسعة لصناع المعرفة، وهو منهج لم تألفه المنظمات التقليدية التي يديرها مديرون وليس قادة، وهذا ما تجسده مكونات الشكل (2) بإبرازها الفرق بين المدير والقائد، اذ يبين الشكل الكفاءات الادارية التي يجب توافرها في المديرين القادة



الشكل (1) مصفوفة صناع المعرفة وهرم السلطة

وفي اطار هذا الايضاح لاصناف صناع المعرفة، تتجسدُ صورة منظمة التعلم بمكوناتها الأربع والتي تستلزم إستراتيجيات إدارة موارد بشرية، تركز اساساً على من يسيطرون على عقل المنظمة ويغذون ذاكرتها، والذين يوصفون من جهة اخرى بانهم مولدون للمعرفة، وان انتشارهم في المنظمة يعني انتشاراً لمناطق المعرفة على الخارطة المعرفية، وهؤلاء يستلزمون استثماراً مكثفاً يمتص جزءً مهماً من التمويل اللازم لجذبهم واستقطابهم وهم يشكلون اغلب توليفة محافظ المنظمات قائدة المعرفة ، من دون سواهم من الاصناف الأخرى وعلى سبيل المثال المديرين وموظفوا الدعم والذين هم بحاجة متوسطة او قليلة من المعرفة، التي قد لا تستدعي الضرورة شرائها من خارج المنظمة، بقدر ما يمكن توليدها من خلال عملية التعلم التنظيمي ضمن المنظمة .



الشكل (2) الكفاءات الإدارية والخصائص التي يجب توافرها في المديرين القادة

Source : McGregor J , Tweed D & Pech R. , (2004) " Human Capital in New Economy: Devil's Bargain"Journal of Intellectual Capital, Vol: 5 , No : 1, : 161.

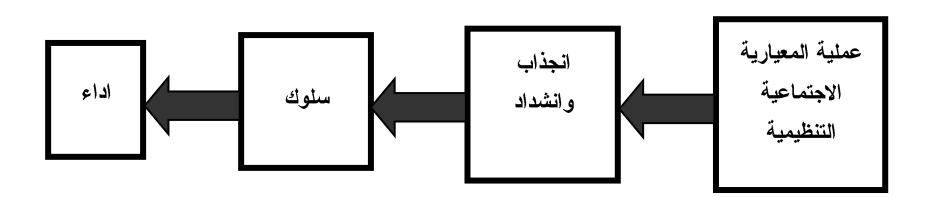
ثانياً: صياغة إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

لعل التغيرات الجذرية في الفكر الإداري في مجال الأعمال قد بدلت كثير من المفاهيم والمنطلقات الفكرية التي كانت سائدة انذاك. وقد يصح القول إلى حد ما ان بعض المفاهيم والأفكار السابقة لم تجد لها مكاناً اليوم بين هذا التشابك والتزاحم المعرفي. فعلى سبيل المثال وليس الحصر، كانت مفاهيم إدارة الأشخاص على وفق المداخل التقليدية، تسعى لخلق حالة التلاؤم والانسجام بين قيم وعادات وخصائص الأشخاص الجدد وخصائص المنظمة واهدافها التنظيمية، وقد جاءت دراسة **(Schneider, 1987: 437 - 453)** لتقدم نموذجاً للمعايرة الاجتماعية التنظيمية **(Organizational Social Normalization Model)** واصفةً عملية المعايرة بانها متغيراً مستقلاً، لابد له ان يؤثر في انجذاب وانشداد الأشخاص، بما يخلق سلوكاً معيناً مستهدفاً يقود إلى اداء مرغوب متفق مع الخصائص والأهداف التنظيمية، وكما يوضحة الشكل (3).

يقوم الشكل على افتراض ان للمنظمة تأثيراً مباشراً على كينونة الشخص فيها، فالمعايرة الاجتماعية التنظيمية هنا يقصد به العملية التي من خلالها يتمكن الشخص من تعلم الانظمة والقيم والعادات وانماط السلوك المقبولة، حال دخوله منظمة ما او جماعة ما (الهيتي، ياقو، 1990: 101) وهي عملية تسعى لتقريب صورة المنظمة من الشخص وصورة الشخص من المنظمة، وهي عملية تعلم بحد ذاتها (علم الموروث التنظيمي) الذي تحمله ثقافة المنظمة وقواعدها واجراءاتها.

اشارت دراسة **(Schein, 1968: 1 – 16)** ومن قبلها دراسة **: Caplow, 1964)** **(301 – 280** والاكثر من ذلك ان بعض الدراسات اشارت الى ضرورة امتلاك الشخص قدرة التخلي **(Relinquising)**، عن بعض القيم والإتجاهات ونماذج السلوك والعادات، التي يأتي بها الشخص من خارج المنظمة **(Mannen, 1978: 18 –24)**، وهاتان بحد ذاتهما ستراتيجيتان من إستراتيجيات التعلم التي تنطبق على الشخص

وليس على المنظمة، وهما إستراتيجية التعلم وإستراتيجية اللاتعلم، ليأتي دور المنظمة في احداث اثر الإستراتيجية الثالثة وهي إستراتيجية اعادة التعلم.



الشكل (3) عملية المعيارية الاجتماعية التنظيمية بوصفها متغير مستقل

المصدر: بتصرف عن (الهيتي، خالد عبد الرحيم، ياقو، صليوة ياقو, 1990)، التطبيع الاجتماعي التنظيمي، المجلة العربية للإدارة، مجلد / 14، العدد/ 3 ص97).

ان هذا التوجه تقاطع مع انعطاف كبير في حياة المنظمات، فقد تغير الفكر الإداري الذي كان يعتمد على التدريب وبرامجه التي كانت توجه اهتمامها على اكتساب المهارة وتطبيق وصايا العمل، وان كانت له اهمية لا تنكر انذاك، ليأتي بعدها توجه الإدارة نحو منح العاملين فرص التعليم في المعاهد والجامعات، منطلقة من ان هكذا مخرجات تتناسب مع حالة التقدم التكنولوجي والعلمي التي تستند إلى حملة الشهادات العلمية والتخصصية، وفي الحقيقة ان إستراتيجية التدريب والتعليم هما استراتيجيتي تطوير، مالبثتا ان تتراجعا امام الفهم الجديد للاقتصاد اللامرئي والذي اوجد الحاجة لإستراتيجية جديدة تتجاوز التطوير، ويقصد بها إستراتيجية التعلم التنظيمي **(Organizational Learning Strategy)**.

ولان هذه الفقرة تختص بصياغة إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، فماذا تعني إستراتيجية التعلم التنظيمي إزاء استراتيجيتي التطوير؟ وماهو واقع الفهم الجديد لإستراتيجية المعايرة الاجتماعية التنظيمية في ضوء الفهم الجديد للموارد البشرية، ولاسيما بعدما ان لجأت المنظمات للتعلم من الأشخاص وليس العكس؟ وهل

ستتبدل هذه الإستراتيجية بإستراتيجية اخرى، ام ان هناك إستراتيجية معيارية تنظيمية اخرى تكيف من خلالها المنظمة وضعها لاحتضان القادمين الجدد (صناع المعرفة على سبيل المثال) الذين غالباً ما تإتجاهل تطلعاتهم هرمية العلاقة إلى التفاعل الانساني، وتتحول في اطار هذا التفاعل المتغيرات المستجيبة إلى متغيرات تفسيرية؟.

لعل الإجابة عن هذه التساؤلات تكمن في طبيعة العلاقة القائمة بين الشخص والمنظمة، والشكل (3) السابق يحمل سمةً سلطوية تفرض فيها طبيعة متغيراتهِ قوة المنظمة لتطويع الاشخاص، وهذا ما لا نجده اليوم في منظمات التعلم، فقد عرض **(Nonaka)** مفهوم با**(The Concept Of Ba)** الذي تشير فيه مفردة **(Ba)** الى المكان **(Blace)** بحسب الفهم الياباني لها، ولكنه كان يقصد منه الفضاء المشترك بين الشخص وبيئتهِ او الفريق وبيئتهِ او المنظمة وبيئتها، وهذا الفضاء يتضمن مجموعة العلاقات بين الشخص او الفريق او المنظمة وعلاقاتها في محيطها، وقد افاد **Kin) (7 : 1997 ,** بان **(Nonaka)** قد وضح ان المعرفة لا توجد إلا في فضاء متقاسم، واذا ما خرجت عن هذا الفضاء فانها ستصاب بالتدهور.

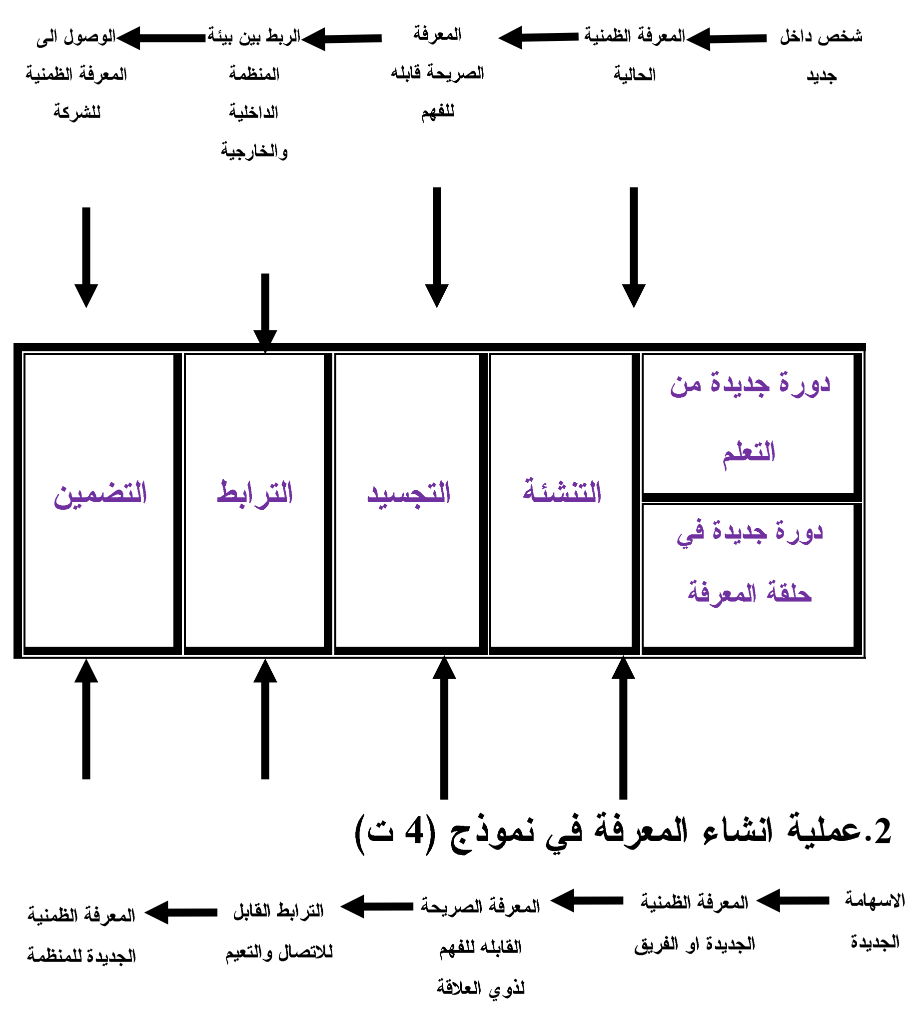
على هذا الاساس ان مفهوم **(Nonaka)** للفضاء يعني ان هناك مجالاً حيوياً لانشاء المعرفة الضمنية يمثل حاضنة تفاعلية لتنشئة المعرفة وادخالها للأشخاص، وكما يبدو في الشكل **(4)**, ومن ثم يسهم هذا الفضاء في انتزاعها وربطها بالفريق والمنظمة بوصفها معرفة صريحة، وهذه علاقة تنافذية بين الشخص والمنظمة تلغي التسلسل الآلي الروتيني الذي اشارت اليه إستراتيجية المعايرة الاجتماعية التنظيمية.

وفي ضوء ما تقدم سيجري توضيح الفلسفة الجديدة لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في اطار اقتصاد المعرفة وكما يأتي:

1. إستراتيجية الجذب والاستقطاب:

يشير المعنى القريب لإستراتيجية الجذب والاستقطاب، الى مدلولات تعكس اهمية الموارد البشرية، لما لهذا المصطلح من انطباع نفسي يعكس جانب الاهتمام العالي باهمية هذا

1.عملية التعلم في نموذج (4 ت)[1]



2.عملية انشاء المعرفة في نموذج (4 ت)

الشكل (4) مفهوم (Nonaka) لفضاء انشاء المعرفة الضمنية

المصدر: نجم عبود نجم، (2005) إدارة المعرفة، المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات. ط، 1 ؛ عمان: الوراق لنشر والتوزيع، ص 434.

(1) تشير (4 ت) إلى الأحرف الأربعة الاولى من كلمات (تنشئة ، تجسيد ، ترابط ، تضمين).

المورد، وعلى نحو مغاير تأتي اشارة **(Mckenna, 2000: 525)** إلى هذه الإستراتيجية هي إستراتيجية الاختيار والتي تمثل المرحلة النهائية من عملية استقطاب **(Recruitment)** العاملين، وهو وصف كان منسجماً تماماً مع مفهوم الاقتصاد الصناعي. ان إستراتيجية الجذب والاستقطاب ينظر اليها اليوم في اطار اقتصاد المعرفة بوصفها متطلب اساس للنجاح في الاقتصاد الذي يعتمد على التنافس من خلال إدارة المعرفة **(Becksead & Gellatly, 2004: 6)** كما اشار الباحثان الى ان الطلب على العاملين اصحاب المهارة العالية يجب ان يمتد إلى ما وراء حدود عملية الاختيار الدارجة في الصناعات المعتمدة على التكنلوجيا. ويقصد بها الصناعات والمنتجات الملموسة، وقد حددهم **(Auh & Kleiner, 2005: 101)** باولئك الذين يطابقون إعمال المنظمة والذين يمكن المحافظة عليهم وإبقائهم فيها.

لقد وصف **(Sveiby, 1997: 10)** الفلسفة الجديدة لاستقطاب الموارد البشرية بكونها قرارات استثمار مهمة جداً بالنسبة للإدارة، وهي ربما تكون اهم قراراتها الإستراتيجية، اذ ان مفهوم الاستثمار في الموارد البشرية في منظمة التعلم يشبه إلى حد كبير قرارات الاستثمار في المكننة الجديدة بالمنظمات الصناعية التي تعتمد المداخل الصناعية في التنافس.

يمثل الاستقطاب اليوم مشكلة كبيرة امام المنظمات المتعلمة، فصناع المعرفة المتمكنون من الصعب ايجادهم، وهي مشكلة عالمية قبل ان تكون مشكلة محدودة بمنظمة او بدولة او مجموعة دول، لذا يلاحظ ان المنظمات المتعلمة تبحث عن صناع المعرفة كما تبحث عن زبائنها وتقدم الاستثمارات لاغرائهم وجذبهم كما هو دورها في استمالة الزبائن، وهذا هو منطق عمل الإستراتيجيين اليوم في منظمات المعرفة، بان يقوموا بوضع إستراتيجية لأسواق صناع المعرفة، سواءً أكانت اسواقاً خارجية ام داخلية على نحو مماثل لحاجة المنظمة لتشخيص اسواقها من الزبائن المرتقبين.

حدد **(Sveiby, 1997: 12)** دور المنظمة في ان تجعل نفسها منظمة جذابة قدر الامكان للأشخاص الذين تحتاجهم، فهناك محكات رئيسة تستند إليها إستراتيجية

الجذب والاستقطاب تتمثل بالمعرفة، ومؤهلات المرشحين، وقابلياتهم على تعزيز معرفتهم الخاصة ومعرفة العاملين الاخرين في المنظمة. فليس الامر متوقفاً عند حدود الجذب فحسب بل ان الامر يتعداه إلى قدرة المنظمة على المحافظة عليهم، إذ ان هذه المحافظة ستعطي أُكلها من خلال تداؤبية اعمال صناع المعرفة، إذ لا يمكن المساواة بين الاستثمارات في المكننة الحديثة والمتطورة والاستثمار في جذب الموارد البشرية ذات المهارات العالية، فالاول هو استثمار تتناقص قيمته بمرور الزمن بفعل الاندثار، في الوقت الذي تنمو فيه الموجودات البشرية الفكرية عند استعمالها، وتندثر عند عدم استعمالها او الاستفادة منها، وقد وصف ذلك(**Erik, 2001: 4**) عندما قال ان المعرفة التي اتعلمها منك تضاف الى معرفتي ولكنها لا تتركك تماماً، لذلك فهي متضاعفة ذاتياً، كما ان عدم استعمال المعرفة الموجودة في المنظمة هو ضياع لفرص استثمارية وله كلف تتمثل بضياع الفرص البديلة.

ان هذا الوصف لدور الموجود المعرفي في اطار الجديد لإستراتيجية الجذب والاستقطاب يجعل الإدارة امام حالة إشاعة الامان الوظيفي، اذ ان خوف العاملين من الطرد والتخفيض قد يكون سبباً في عدم المشاركة بالمعرفة او التصريح بها وهذا بحد ذاته يعني ضياع فرص استثمارية تتجنبها المنظمة. وفي هذا الصدد حث (**Nonaka & Tackeuchi , 1995**) على المشاركة في المعرفة كونها تؤدي إلى تحويلها من وصفها الضمني الى الظاهر، وهذا يعد موضوعاً مهماً في قضية صياغة الإستراتيجية وذلك بالاستفادة منها كونها تمثل رافعة لابد من تجنيبها العوائق ويقصد بها كل العوائق التي تمنع من المشاركة في المعرفة.

ومما هو جدير بالذكر ان دراسة (**Auh & Kleiner , 2005 : 101**) اشارت إلى ان المنظمات اخذت تركز في إستراتيجيات الجذب والاستقطاب على ما يتفق بشكل افضل مع مكونات ثقافتها وقدراتها الجوهرية، فالمنظمات الكورية على سبيل المثال اعتمدت إستراتيجية فاعلة لجذب واستقطاب صناع المعرفة وذلك باعتماد الرواتب والتعويضات على اساس زيادة استقلالية العاملين في بيئة العمل والتركيز

على الجدارة من دون الأقدمية في الوظيفة ومنحهم خيار ملكية اسهم المنظمة (Park & Yo, 2001: 1 – 17)، كما ان من بين الإستراتيجيات المعتمدة في تفعيل إستراتيجية الجذب والاستقطاب هو الاعتماد على قوة العمل الطارئة وذلك للمرونة التي يقدمونها في مواجهة البيئة المتحولة والسريعة التغيير، ولعل المحكات التي اعتمدتها إدارة الموارد البشرية الكورية ركزت على الإبداع والتحدي والامانة والتعاون والكفاءة الفنية، ومازالت هذه المحكات قائمة في إستراتيجية الجذب والاستقطاب الكورية، وتمثل السوق الخارجية اساس إستراتيجية الجذب والاستقطاب للمنظمات التي تفتقد القدرة على توليد المعرفة باستثناء الأعمال الادارية التي تعتمد على الترقية من الداخل.

2.إستراتيجية تحليل الوظيفة وتصميمها:

ان المنظمات لا تحقق ولا تديم الميزة التنافسية بمجرد امتلاكها الموارد المعتمدة على المعرفة، اذ ان هناك عواملاً كثيرة ترافق عملية امتلاك المنظمة للموارد البشرية، فقد اشار (Khanderkar & Sharma, 2005: 212) الى ان المنظمات إذا كانت تنشد الميزة التنافسية المستدامة من خلال المورد البشري فانها ينبغي ان تصمم انظمة بطرائق تسمح لها برفع واستغلال هذه الموارد وتمكن العاملين للاستفادة من المعرفة للميزة التنافسية. ولاسيما وان (Kelly, 1998: 89) قد انذر بوقت مبكر نوعا ما إلى ان العمال التشغيليين على الخطوط الانتاجية سيجري استبدالهم بمختصي المعلومات الذين يطلق عليهم صناع المعرفة وهم مجهزون ومستعدون لقيادة التكنلوجيا في الألفية الثالثة كونهم يمتلكون القدرة على التفكير، والعمل واتخاذ القرارات (Shea , 1998). فما هي إذن الوظائف التي تنتظر هؤلاء ؟ وما هي قابليتهم الموعودة ؟.

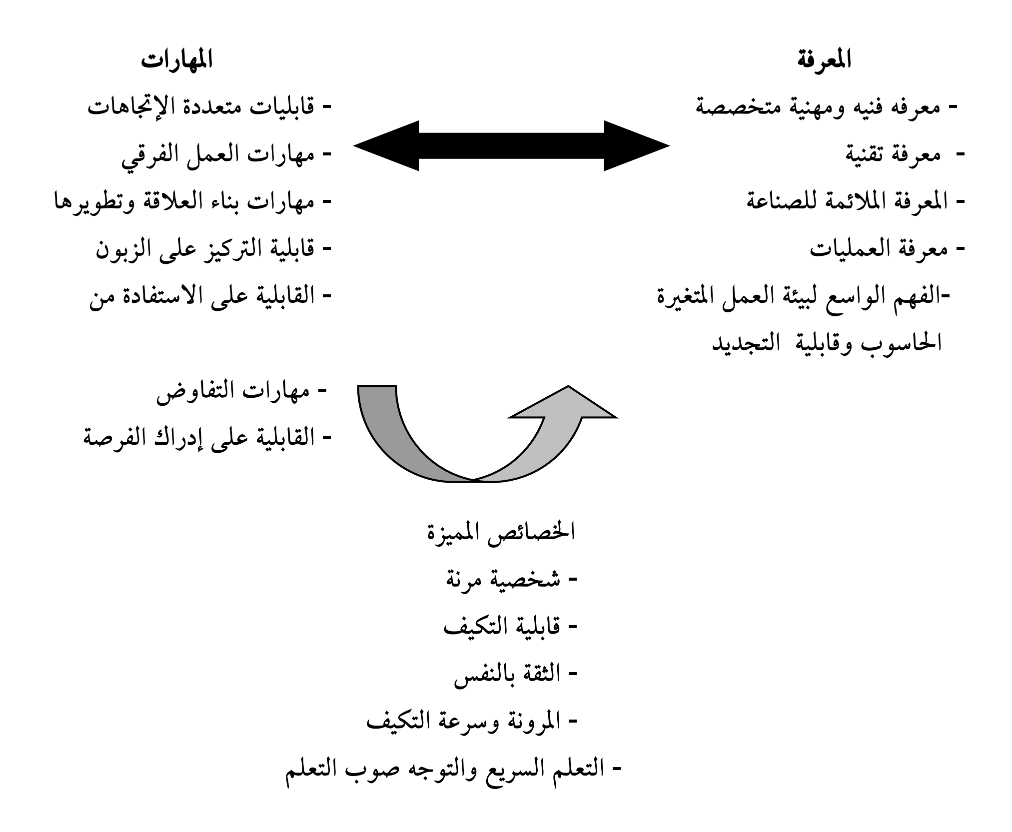
لقد اجاب (Bender, 1998); (Halal, 1998: 12); (Mcginn & Raymonnd , 1997) إلى ان مهارات وخصائص هؤلاء يمكن تشخيصها من خلال ثلاثة مؤشرات هي، اختصاصاتهم المهنية كونهم محامين او اطباء او مبرمجين او معلمين او بحسب خصائصهم المميزة التي تعكس قابلياتهم على تحليل وتركيب وتقويم

المعلومات والاستفـاده منها لحل المشاكل، او من خلال مهاراتهم وقابلياتهم كونهم متعلمين جـداً وبارعين او مبدعين، وهنا حددت دراسة (McGregor, Tweed & Pech, 2004: 153 – 164) الكفاءات المطلوبة في صناع المعرفـة والتي لا يمكن الاستغناء عنها او استبدالها في اطار تصميـم الوظـائف المستندة الى عمـل المعرفـة وكمـا يوضحهـا الشكـل (5)، إذ تشيـر إلى صانـع المعرفــة كونـه شخصـاً متعـدد المواهـب والقابليــات وبامكانـه التحـرك في جميــع الإتجاهـات والعمـل تحت مختلـف الظـروف.

وهذا الوصف يطلق على عضو الفريق الممكن، وبالتالي فان تحليل الوظيفة سيدخل عدداً غير محدود من المهام في اطار الوظائف، اما تصميمها فسيكون اكثر تعقيداً من ذي قبل في اطار المداخل التقليدية اذ ان صانع المعرفة هو شخص رؤيوي نحو المستقبل مطلع تماماً على رؤية المنظمة، وبالتالي فانه يوجه معرفته لخدمة الاهداف الإستراتيجية التي تقود الى تحقيق هذه الرؤية، وبذلك فهو في حلٍ في محدودية التصميم الذي يجمع عدداً من المهام في اطار عمل معين.

لقد وصف (Taylor, 1998: 17)، ان التقنيات الجديدة التي يستعملها صانع المعرفة قد تبنت انجاز العديد من المهمات الروتينية المتكررة في مكان العمل، وهذا ما اتاح لصانع المعرفة التوجه نحو فهم واستيعاب المعرفة الجديدة الكفيلة بحل اية مشكلة تواجههُ من دون ان يكون هذا الشخص مبرمجاً على وفق عدد محدد من المهام في اطار عمل معين.

بهذا فقد وصف (Halal, 1998: 11) ان هناك ضغطاً متزايداً على صانع المعرفة تجعله مؤدياً بارعاً لاية مهمة وان كانت غير متوقعة وذلك استناداً لامتلاكة المعرفة التي تعكس الطبيعة المتغيرة لمكان العمل. وإذا كانت المداخل التقليدية تسير على وفق برمجة وتخطيط لعدد المهام وحجم العمـل واي مهمـات يستلـزم دمجها سويةً، فان فلسفة هذه البرمجة



الشكل (5) الكفاءات والخصائص المميزة لصناع المعرفة

Source : McGregor J , Tweed D & Pech R. , (2004) " Human Capital in New Economy : Devil's Bargain " Journal of Intellectual Capital, Vol : 5 , No :1 , P . 159.

تستهدف منع الخطأ والحيلولة من دون وقوعه. كما انها تمنع الارتجال وتجاوز السياقات المتعارف عليها، وهذا هو منطق مغاير لطبيعة عمل صانع المعرفة، فقد اتجه اليوم فلسفة تحليل وتصميم الوظيفة باتجاه تصميم البشر، فصانع المعرفة مصمم لكي يؤدي اداءً راقياً، وعندما يجري الإتجاه نحو تصميم ادمغة البشر فان ذلك يعد عملاً خلاقاً لاحتواء ايةِ مفاجآت، فقد افاد الباحث (Versepej, 1999: 22) ان صناع المعرفة يمتلكون معرفتهم الخاصة التي تمكنهم ان يبيعونها ويتاجرون بها او يتخلون

عنها ولكنهم لازالوا يمتلكونها وان قيمتهم الرئيسة تكمن في قابليتهم على جمع المعلومات واتخاذ القرارات والعمل تعاونياً والتعلم من بعضهم البعض.

كما انهم فوق ذلك مستعدون للمخاطرة **(Rogoski, 1999: 19)** وهم يتعلمون باستمرار وواعون لمتغيرات عصر المعلومات والمعرفة، وان قدراتهم التي يمتلكونها تمكنهم من اداء مهمات قادرة على تجاوز التحديات التي تفرزها التكنلوجيا في اطار عولمة الأفكار، كما انهم يتعلمون تعلماً مستمراً خشية الزوال الفني[1] **(Bou & Well 1997: 13)**., وبهذا الوصف لتحليل الوظيفة وتصميمها فان منظمة التعلم يتناوب فيها العاملون ضمن فرقهم على اداء عدة ادوار يتناوب عليها وظيفياً، فعضو الفريق مؤدي ناجح لجميع مهام زملاءه، وان عملية اغناء العمل افقياً وعمودياً لا تشكل ظاهرة سلبية ينظر اليها على انها بمثابة معاقبة المقصر عند نقله من وظيفة لاخرى ومن مستوى لأخر.

---

(1) غالباً ما يمتنع كثير من مالكي المعرفة والمهارة، او حتى على مستوى منظمات عالمية مرموقة، من الافصاح او البوح بها امام الاخرين، او حتى وهم يمارسون التعليم او التدريب عليها، فانهم يحتفضون بالشئ الكثير ضمن اطار معارفهم الضمنية وكما يشار اليه بـ(سر المهنة)، وهو سبب مهم وخطير في اعاقة انتقال المعرفة، وقد يعزى سبب ذلك الى قيم هؤلاء الاشخاص او المنظمات التي ترى من هذه المعرفة حقاً من حقوقها ولا تفرط فيه الا بما يقابله من العوائد المجزية، او قد لا تقابلها اية عوائد وان غلى ثمنها، او انهم من ذوو القدرة المحدودة على توليد المعرفة، وان البوح بما لديهم سيفرغ محتواهم وبالتالي سيتساوون مع الاخرين وتنعدم قيمتهم لعدم اتسام اعمالهم بالندرة، ولعل شركة ماكدونالد للاطعمة الجاهزة التي اتجهت اخيراً الى استحداث جامعة ماكدونالد للمحافظة على اسرار تراكيب اغذيتها التي ظلت سراً خبيئا تسعى وراءه منظمات كثيرة، لم تفلح الهندسة العكسية اوالاستخبارات التسويقية والاساليب الاخرى من الظفر به. وهو منهج مخالف تماماً لما اتبعته شركة تيوتا عندما فتحت ابوابها على مصراعيها امام الزائرين لتقول لهم انها منظمة تعلم.

3. إستراتيجية التدريب:

لعل ملاحظة (**Drucker, 2002: 71**) القائلة ان تطوير الموهبة هو مهمة العمل ذات الاهمية العالية، كما انها الشيء الذي لابد منه للتنافس في اقتصاد المعرفة. على هذا الاساس يعد استعمال مفردة التدريب ضمن هذه الإستراتيجية غير ملائم نوعا ما في اطار الوصف الذي استند إلى مفهوم اقتصاد المعرفة، فلم يعد التدريب لصناع المعرفة تدريباً بقدر ما يعد تعلماً مستمراً، وهذا لا يعني ان التدريب بوصفه ممارسة ونشاط ينبغي ان يلغى دورة في منظمات التعلم بقدر ما تستدعي الحاجة الى فهم عملية التدريب فهماً مغايراً، ففي المنظمات التقليدية ينحو التدريب منحى فيزيائي، إذ انه يطور بعض المهارات التي يعتمد عليها العمل اليدوي، فيكتسب الشخص مهارة المطابقة والسرعة والدقة وهي مهارات يؤدي منحنى التعلم دوراً كبيراً في تجسيدها بشكل جيد لا يحتاج فيها المتدرب الى الطاقة العقلية بقدر ما يحتاج فيها الطاقة العضلية، وهذا ما يذكر بقول (**Awad & Gazeri, 2004: 416**) إلا انه في منظمات التعلم تستدعي الحاجة لتدريب صانع المعرفة على مهارات التفكير(**Thinking Training**).

ان هذه المهارات هي مهارة التفكير الإستراتيجي (**Strategic Thinking Skill**) وهذه المهارة تمكن صانع المعرفة من ان تكون لديه رؤية لما ستكون عليه المنظمة كما ان هذه الرؤية تلقي الضوء على العمل الذي يفترض ان يؤديه صانع المعرفة او تزوده بالأفكار الضرورية حول كيفية انجاز مهارة التفكير الإستراتيجي والحاجة للتعلم المستمر بما يتناسب مع دينامية البيئة. وفي هذا الصدد اشار (**McGregor, Tweed & Pech, 2004: 153– 164**) إلى ان عمال الاقتصاد الجديد هم اكثر ميلاً إلى الاهتمام بالتطوير الذاتي لإحراز المعرفة القابلة للنقل من خلال التعلم اكثر من اهتمامهم بالتدريب.

ان هذا النوع من التعلم يسهم في إكساب صانع المعرفة، الولاء الراسخ والقناعة في وظيفته والقدرة على التحرك في جميع الاتجاهات، والتعلم المستمر هو التسمية

الاكثر ملائمةً وصواباً لصانع المعرفة في اطار الفهم الإستراتيجي لدورة من مفردة التدريب، اذ ان عمل منظمة التعلم هو عمل ابتكاري لا يتوقف عند حدود المهارات التي يكتسبها الشخص جراء البرنامج التدريبي. كما انها مهارات ادراكية فكرية وليس فيزيائية ناهيك عن ان هذا التعلم المستمر قد يتضمن اللاتعلم او اعادة التعلم لتكوين وضع ذهني جديد يلائم تغيرات العمل المتسارعة. لذا فان المنظمة المتعلمة ملزمة بشكل كبير في تقديم الإسناد والدعم المالي والمعنوي لصانع المعرفة للاستمرار في التعلم مما يقود إلى منتج او خدمة ذات نوعية افضل.

ان الفهـم الجديـد لإستراتيجية التدريب في منظمة التعلم وكما وصفها **(Frank, 2002 : 3)** هي ان تجعل التعلم منصباً حول العمل وان يكـون العمل منصباً حول التعلم. وفي سبيل المثال ذكر **(Auh & Kleiner, 2005: 101)** ان شركـة **(Walt Disney)** تبدأ جلسة تدريب تسميها **(Disny World)** في جامعة دزني، وهذه الجلسة تتناول فولكلوريات يتعلم فيها القادمون الجدد مواضيع حول ثقافة وارث منظمة دزني ورؤيتها كما يتعلمون مغزى الزبون وطبيعة ادوارهم المرتقبة في معارض المنظمة.

ان هكذا تدريب يهدف في فلسفته إلى خلق ارتباط عاطفي بين القادمين الجدد وثقافة المنظمة ومساعدتهم على فهم العوامل الاساسية للنجاح في اعمالهم، وبعد جلسات الفولكلوريات يبدأ تدريبهم في موقع العمل اذ حددت المنظمة ثلاث ضروريات يتدرب عليها العاملون اسمتها الضروريات السحرية وتتضمن العمل على (جعل الحدائق نظيفة وخلق السعادة وأدائُكَ المتميز في العمل). واهم ما في الامر ان العاملين في موقع العمل تجري تدريباتهم بوصفهم زبائناً طول مدة التدريب حتى تتكامل رؤية المنظمة لهم موقعياً في مخيلاتهم.

ولعل ثمة تساؤل يدور في ذهن المرء يحاول الفصل بين فلسفة التدريب وفلسفة التعلم، بما يجعل من كلتي الفلسفتين تبرزان بشكل اكثر تفصيلا على المستوى التشغيلي، إلا انه من المفيد القول بان هذا الفصل قد يعتمد لاغراض البحث

الاكاديمي بالدرجة الاساس من دون ان يكون بادياً للعيان في واقع الحال. فصانع المعرفة هو متدرب راقٍ ولا تعني حاجتهُ للتعلم المستمر انهاء لحاجتهِ من التدريب، إذ ان كونهُ تقنياً ، فان ذلك يعني ان هناك تزاوجاً فاعلاً وواعياً يجمع بين خبرة التدريب وبراعة المعرفة، إلا ان **(Kahn, 1989: 28 – 42)** ومن خلال مقياسه الذي وضحهُ لقياس نمط التعلم تأكد لديه ما يمكن ايجازه بالاتي:

أ. ان المتعلم يبحث عن النظرية اولاً، ثم تأتي لديه التطبيقات العملية المرتبطة بالحالة النظرية، وفي هذا تقدم للمعرفة عن الخبرة.

ب. ان المتعلم يبحث اولاً عن الصورة الكبيرة للمهمة لتأتي لاحقاً تفاصيلها الفرعية، وفي ذلك تقدم للمهارات الرؤيوية عن المهارات التشغيلية .

ج. عندما يواجه المتعلم بمشكلة او حالة فانه يسأل اولا عن الحقائق والبيانات الاساسية لياتي دور النقاش فيها.

د. ان المتعلم يجري ويناقش خيارات متعددة لحل مشكلة ما من دون ان يعتمد طريقاً واحداً للحل وهذا يعني ان هناك ثراءً معرفياً يعكس القدرة على استعمالات العقل.

هـ. ان المتعلم يسأل عن ماذا وكيف؟ فيما يسأل المتدرب عن ماذا؟.

و. عندما يواجه المتعلم بمهمةٍ صعبة فانه يهتم بوضع توقيت محدد لانجازها من دون ان يفرط في استعمالات الوقت لينتقل الى المهمة اللاحقة.

ز. يرى المتعلم من العمل الفرقي والمشاركة ضرورة لإحداث عملية التعلم، ولا يرى المتدرب في ذلك اهمية اذ ان تعلم مهارة معينة قد يكون عملاً فردياً محضاً ولاسيما عندما يكون محكوم بدافع المصلحة الذاتية.

ح. يفضل المتعلم اتباع الزملاء من الطلبة ثم المصادر المنهجية (الكتب) ثم اتباع المدرب.

ط. يفضل المتعلم اولاً الانشطة الاجتماعية بوصفها مقدمة منطقية لاغناء الأفكار وتبادلها.

ان هذه التوجهات نحو التعلم تدعو الى تحويل التدريب والتطوير الإداري صوب ثقافة التعلم والتطوير الذاتي والتحسين المستمر كما اشار **(Santos, 2000: 618)** الى ذلك، ولعل هذا التوجه سيغير من دور المديرين من التنسيق والإشراف الى التأهيل الذي يتطلب مجموعة مختلفة من القابليات الإدارية ونقل السلطة التي تعتمد على الدور والمكانة إلى القدرة على مساعدة الاخرين.

4. إستراتيجية تقييم الاداء:

ان واقع إستراتيجية تقييم الاداء اليوم هو واقع مختلف تماماً عما كان عليه في اطار المداخل التقليدية فهو على حد وصف **(Ellerman & Kleiner, 2005: 1)** واقع توافر فيه المنظمة تقييمات ليست لفظية او خطية كما انه ليس واقعاً يعكس تأثيرات تاريخية، فمعايير الاداء التاريخي قد تصلح لما يمكن عده وحسابه وهي موجودات كمية مرئية شاع اعتمادها في اطار الاقتصاد الصناعي.

وعندما تكون حركتنا في زمن يُستَفَسرُ فيه عن الكيفية **(Know - How)** فان هناك ثمة تحديات ترافق تقييم اداء صناع المعرفة، وهذا لم يعد امراً سهلاً إذا ما تمثلت لنا قدرات هؤلاء بشكل معرفة ضمنية لم تفلح الجهود الفكرية والتطبيقية في الاقتراب منها اذ ان الالتصاق بها في الوقت الحاضر قد يعد امراً مبالغاً فيه.

لقد كان عمل الدراسات السابقة الذي تناول قيمة رأس المال الفكري قبل منتصف التسعينيات عملاً وصفياً كما اشارت إلى ذلك دراسة **(Chen , Zhu & Xie 2004: 195 - 212)** ., ولذا ظهرت هناك إتجاهات تمثلت على سبيل المثال في دراسة **(Roos et al ., 1997)** إذ دمجت بين المؤشرات المالية وغير المالية سوية لتعكس دور اقتصاد المعرفة في عرض معلومات ادق عن قيمة المعرفة. ولعل مبرر هذا الدمج ناجم عن ان قياس انتاجية صانع المعرفة يشير إلى قياس رأس المال الفكري الذي يغطي محتويات غير مالية مثل رأس المال البشري ورضا الزبون والإبداع. ولذا ان قياس قيمة رأس المال الفكري بهذه الكيفية هو اكثر شمولية للمنظمات التي تريد ان تكون دقيقة

الإطلاع على قيمة ادائها ولاسيما تلك المنظمات التي تشكل المعرفة جزءً كبيراً من قيمة منتجاتها وكذلك ثروتها.

ان الانتقادات الموجهة إلى المداخل التي اعتمدت الطرائق المحاسبية التقليدية المعتمدة على الموجودات المادية والمعلومات التاريخية المستندة إلى الماضي هي مداخل غير ملائمة لتقييم رأس المال الفكري **(Chen et al., 2004: 195)**. ولعل الفرق بين المدخل المحاسبي ومدخل دمج مكونات رأس المال الفكري في قياس انتاجية صانع المعرفة هو كبير، إذ ان مقياس دمج مكونات رأس المال الفكري يوجه صوب المستقبل بينما مدخل المحاسبة المالية ينظر إلى الخلف مسنداً إلى حقائق تاريخية. كما ان عامل التداؤبية يعمل بشكل غير محدود في توليد القيمة من خلال دمج مكونات رأس المال الفكري في الوقت الذي يحُكم فيه مدخل المحاسبة المالية بآلية محاسبية رقمية جامدة، لا تسمح بغير التطابق العددي المعتمد على حقائق الرياضيات في العد والحساب.

ان **(Bontis, 2001)** قد اشار من جانبه إلى فارق آخر هي كون مدخل دمج مكونات رأس المال الفكري يشكل وسيله مفيدة اكثر لانه يعد وسيلة داخلية اكثر من كونه وسيلة خارجية لحملة الأسهم والمستثمرين. ان المنظمات لم تنفك يوماً عن سعيها لايجاد طرائق دقيقه لتقييم اداء صانع المعرفة طالما انه يشكل الموجود الأهم، ولا يمكن لايةِ منظمة معاصرة ان تحدد إستراتيجياتها الاستثمارية من دون حسابات مالية دقيقة لاستثماراتها والتحقق من عوائد هذه الاستثمارات، وإذا ما اوضحت دراسة **(Sveiby, 1997: 11)** بان استقطاب العاملين اليوم هو قرار استثمار مهم جداً بالنسبة للإدارة، فما هو العائد على هذا الاستثمار؟ وكيف يمكن تقويمه وإدارته ؟.

ان هذه العبارات وان كانت تبدو تساؤلات، إلا انها في الحقيقة تعبر عن ان هناك ثمة شيء جديد ينظر من خلاله إلى الاداء تقييماً وإدارةً، ولذلك فان التقييم على اساس الأقدمية في الوظيفة على سبيل المثال يعد منهجاً غير ملائم لقياس اداء صانع المعرفة، كما ان المناهج التقليدية حددت مؤشرات الاداء بـ(القدرة والرغبة وفرصة الاداء) من دون ان تنظر إلى العوامل الخارجية التي تعد محركاً دينامياً مهماً في اداء

العاملين. فهذا في سبيل المثال فريق كرة القدم او الفرق الموسيقية او الفرق المسرحية، لا يمكن باي شكل من الإشكال فصل اداء اللاعبين فيها والعازفين عن دور المشاهدين، إذ ان قادة هكذا فرق يؤكدون على دور واهمية الجمهور في رفع اداء الأشخاص وإطلاق عنان الإبداع إلى درجة من السمو والتألق.

وهكذا فان عملية قياس انتاجيـة صانع المعرفة تعد اليوم أهم واعقد المسائل التي تعترض عملية تقويم اداءه، وإذا ما سمعنا عن محاولات كثيرة بذلت في سبيل ذلك، فانها لحد الان لم تفلح في تزويدنا بالعائد على الاستثمار في موجودات المعرفة وهي بطبيعة الحال محاولات متفائلة، إذ اشارت احد الدراسات الحديثة إلى انه لا توجد في الوقت الحاضر ايةِ طرائق مقبولة عامة لقياس انتاجية صانع المعرفة**(Ramirez & Nembhard , 2004 : (602 - 628**، وعلى الرغم من ان هذه الدراسة[1] قد وصفت (21) طريقة مقترحة لقياس انتاجية صانع المعرفة إلا انها اكدت عدم قدرة هذه الطرائق على الالتصاق بعمل صانع المعرفة ومحاولة إعطاء مؤشرات موضوعية صادقة وهذا ما اكدته دراسة **(Davenport & Prusak, 2000: 3 – 5)**، عندما اشارت إلى انه كيف يمكن قياس انتاجية من تكون مهماتهم غير ثابتة وغير ملموسة وليس لديهم اوقاتاً قياسية للانتاج والذين يمكن ان يؤدوا ذات المهام على نحو مختلـف فيمـا بينهـم، وهو عمل ليس سهل الملاحظة والقياس كما علل كذلك **(www. gilgordon. com/ dowmloads / Gordon, 1997: productivity. Txy)** صعوبة القياس بعدم وجود علاقة متبادلة مباشرة بين وحدات العمل ووحدات المخرجات، في حين صوب **(Nicolez, 2000: 17)** انتقاده إلى ان عمل المعرفة يتضمن المعلومات في حين ان العمل اليدوي يتضمن مواد اولية.

وهكذا فان الدراسات اشارت بشكل لا جدال فيه حول تلك الصعوبات التي جعلت عملية تقييم الاداء تتأرجح بين اهمية دور صناع المعرفة التي أصبحت قوه مؤثرة توجه المنظمه وبين صعوبة قياس هذا الاداء.

---

(1) الدراسة متاحة على الموقع www.emeraldinsight.com/1469-1930.htm

فمن حيث انهم قوة مـؤثرة توجـه المنظمـة فقـد اوضـح **(Sveiby, 1997: 13)** اهميتهم بمقدار سلطتهـم في المنظمـة والـتي تكمـن اساسـاً في حقيقـة ان صنـاع معرفتهـا يسيطـرون على خيـط المسبحـة (السـلطة)، إذ ان هـؤلاء يسـتمدون هـذه السلطة من مهاراتهم الخاصة وقـابليتهم علـى كسـب العوائـد لمنظمـاتهم، اذ قـدرت دراسة **(Moe & Blodget, 2000: 293)** ان الإدارة الفاعلة لهم تحسن من قيمة العائد على حق الملكية **(Reteru On Equity)** الى نسبه (31٪) ، كما تأكدت الدراسة مـن ان قيمة المنظمة السوقية الى قيمتها الدفترية (2 ـ 1) مرة خلال عام (1980) لترتفـع النسبة الى (12 ـ 1) مرة عام (2000) بما يعادل عشرة اضعاف[1].

ان هذه الاهمية لصانع المعرفة قد اشارت إليها **(Awad & Gazeri , 2004 : 436)** عندما رأت ان صانع المعرفة يعد عنصراً مكلفاً بشكل متزايد في موازنة المنظمـة، وممـا يساند ارتفاع كلفة صناع المعرفة هو ما جاءت به دراسـة **(Moe & Blodgeto, 2000 : 293)**، عندما اشارت إلى ان (64٪) من مجمل انفاق المنظمة موجة نحو تشـغيل العـاملين وان الباحثين اشارا الى ان كلفة استقطاب المرشح الواحد يتوقع ان تتضاعف من (7000) دولار في عـام (2000) إلى (14000) دولار عـام (2003) وهـذا سـيجعل منظمـة التعلم تحت الضغط المستمر لكي تبحـث عـن طريـق افضـل لجعـل كـل جـزءً مـن معرفتها محسوباً.

ان صعوبة قياس انتاجية صانع المعرفة لا تعني باية حال من الأحوال ان هذه الدراسات او تلك الجهود هي اشبه ما تكون بالترف الفكري او ان عملية تقييم اداءهم عملية مستحيلة، بقدر ما تشكل محاولات جادة لسبر غور واحد من اهم الميادين التي تواجه الفكر الإداري والتي شغلت بال المفكرين ومنذ زمن ليس بالقصير،

---

(1) اشارت دراسة **(Chen ; Zhu & Xie, 2004: 196)** إلى ان النسبة الاعتيادية لقيمة المنظمة السوقية قياساً بقيمتها الدفترية في اواخـر السبعينيات كانت **(2:1)** وفي منتصف التسعينيات **(3 : 1)** وفي عام **(1997)** كانت اكثر من **(6 : 1)**.

صحيحٌ لحدٍ ما عندما يتحدث المهتمون بالمعرفة انهم ينسبون انطلاقتها إلى ثمانينيات القرن الفائت، ولكن ما بال من يتحدث عندما يرى ان رائد الإدارة دراكر **(Drucker)** قد تنبأ بصناع المعرفة ودورهم منذ زمن ليس بالقصير؟، فعلى سبيل المثال انه اشار إلى صناع المعرفة بانهم العاملون الذين يعملون مع موارد خفية، وكان ذلك عام (1959)[1]، كما توالت كتاباته بشكل منتظم بعد ذلك لتضعه من بين اهم المهتمين والمتنبئين بعمل المعرفة[2].

وهذا ما يعكس مدى اهتمام المنظمات اليوم برأس مالها الفكري اكثر من اعتمادها رأس المال المادي مما يقود منطقياً المنظمات التي تعتمد عمل المعرفة على ان تكافئ صناع المعرفة باجور انتاجية او بمقدار المخاطرة التي يسببها هؤلاء للمنافسين. ولذلك فان ثغرة الدخل بين صناع المعرفة والعاملين التقليديين يمكن ان توازي ثغرة المعرفة بين المنظمة التقليدية ومنظمة التعلم، وان حاصل هذه الثغرة يمثل قيمة صناع المعرفة الحقيقية.

بالمقابل ان هذه الثغرة عندما تتقارب بين المنظمة المتعلمة والمنظمة التقليدية فان ذلك يشير الى ارتفاع كلفة الفرصة البديلة (او الضائعة) التي تعبر عن تجميد المعرفة

---

(1) Drucker , P., (1959) " The Landmarks of Tomorrow , New Yourk , Harper & Row.

(2) ينظر كتاباته

1. Drucker , P., (1968) " The Practice of Management , London , Pan .
2 . Drucker , P., (1988) " The Coming of the New Organizations " ـ Harvard Business Review , Vol : 66 , No : 1 , pp 45 - 53 .
3 . Drucker , P.,(1991) " The New Productivity Challenges " , Harvard Business Review , Vol : 69 , No : 6 , pp. 69 -80 .
4. Drucker , P.,(1993) " Post – Capitalist Society , New York , Harper Business .
5 . Drucker , P.,(1993) " Adventures of a Bystander, New Jersey , Transaction Publishers , New Brunswick .
6 . Drucker , P.,(1999) " Knowledge – Worker Productivity : The Biggest Challenge " , California Management Review , Vol : 41 , No : 2 , pp . 79-85 .

وعدم استثمارها، ولذلك لابد من الوصول الى اي سبيل يجعلنا اقرب ما نكون من انتاجية صانع المعرفة. وبهذا فقد اوصت دراسات عديدة ومنذ السبعينيات من القرن الماضي ومن بينها على سبيل المثال دراسة **(Mundel, 1975)** إلى انه يمكن التقرب نوعما من انتاجيـة صانع المعرفة وقياسها بهدف التقييم وذلك من خلال توجيه الأسئلة الآتية:

- ما هي مهمة صانع المعرفة؟.
- ما هي المخرجات التي هي بحاجة إلى الانتاج لانجاز المهمة؟
- كيف يمكن حساب المخرجات؟.
- ما كمية ونوعية الموارد المطلوبة لانتاج المخرجات؟.
- وما خطة العمل الملائمة للمدة القادمة؟.
- كيف يمكن تكرار العمليات وقياسها؟.

إلا ان **(Bumbarger, 1984)** جاء بايضاح لما حدده **(Mundel, 1975)** لكي يسهل عملية قياس انتاجية صانع المعرفة إذ افاد بان هذه النقاط يجب ان ينظر إليها من خلال كونها :

- ان تكون موجهه صوب الطلب.
- انها تحتاج إلى تركيز وتبادل وتوزيع بين الأقسام.
- ان تروج الإبداع. ❋ان تشجع الاستقلال.

ان النقاط التي جاء به **(Mundel, 1975)** و **(Bumbarger, 1984)** عند ملاحظتها فانها مازالت تحمل نفس المعوقات التي تعتري طريق قياس انتاجية صانع المعرفة اليوم، فما زالت تحمل تساؤلات يصعب الإجابة عليها مثل ، كيف يمكن قياس مدخلات العمل المعرفي؟ وكيف يمكن قياس مخرجاته؟ كما ان البعض منها مازال يحمل الصبغة الوصفية. حتى عندما وضع **(Smith, 1984: 82)** نقاطاً وصفها تسير باتجاه تكميم انتاجية صانع المعرفة، وهي:

- تحليل وحدة القياس وتخطيط العملية والإجراءات.

- نمذجة النشاط ، وتجميع البيانات القياسية التوقيتية والمكتبية.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد.
- القياسات الاقتصادية .

ومع هذه النقاط التي يبدو عليها انها نقاط عامة ومفتوحة لم يتفق معها **(Gordon, 1997 : www. gilgordon. com / dowmloads / productivity. Txy)**، إذ جاء بمفهوم فاعلية صانع المعرفة بدلاً من انتاجية، ومع اعترافه بتشابه هذين المفهومين لأغراض تقييم الاداء إلا ان هناك عواملاً أخرى عديدة يمكن ان تقيس اداء صانع المعرفة على حد قوله، وليس عامل الانتاجية لوحده اجملها بما يأتي:

- كمية المنجز من العمل .
- مدى جودة المنجز من العمل .
- لمسار الزمني، (متى انجز العمل ؟).
- الأسبقيـات المتعـددة (مـا عـدد الأشيـاء التي يمكن انجازها من قبل صانع المعرفة في وقت واحد). وهي عوامل متفقة بشكل كبير مع ما جاءت به أفكار **(Drucker, 1999: 79 - 85)** التي اشير إليها انفاً.

الفصل التاسع

الأطر الفكرية لمحاسبة الموارد البشرية وإشكاليات التطبيق

تـــوطئـــة

ان معظم الباحثين والمهتمين (سواء أكان ذلك في علم إدارة الأعمال بحقوله المتعددة او الباحثين والممارسين المعاصرين في المجال المحاسبي)، يتفقون بشكل عام على ان العاملين في المنظمة هم موجودات ذات قيمة عالية، وانهم بمستوى اهمية الموجودات المادية الملموسة ان لم يكونوا اهم منها، وهناك اتفاق عام ايضا على ان تلك الموجودات البشرية يجب قياسها وان تعامل بنفس الصيغة التي تحكم الموجودات المادية, اذ لا يعتد اليوم بالطرائق التقليدية لقياس اداء الشركات، مما دعى كبرياتها في العالم إن تتجه الى إظهار قيمة راس المال البشري والمعرفة اللذان يخلقان القيمة المضافة لها، بل وحتى مكانتها التنافسية. لذا استند الغطاء الفكري لإشكالية البحث الى تساؤل مفاده اذا كان الاستثمار في الموارد البشرية يعد استثمارا بحد ذاته فما هو العائد على هذا الاستثمار؟، وكيف يمكن قياسه؟.

الاشكالية الفكرية للفصل واهميته:

ان معظم الشركات في عصرنا هذا تستمد جزء مهما من قدراتها التنافسية بصورة رئيسة من رأسمالها البشري، وذلك بفعل قدرة العقل الإنساني على توليد المعرفة والتعامل بها وتجديدها، واذا كانت المعرفة تسهم بشكل كبير في تكوين الثروة، فان العقل البشري يسهم في تكوين القيمة المضافة لهذه الثروة، وبالتالي فان قيمة استثمارات الشركات في الموارد البشرية يُمَكِنُها من استخدام تلك القيمة في صنع القرارات المالية، ويوافر معلومات لإطراف متعددة بوصفها مرجع يزيد القدرة التنافسية للشركة في بيئة الأعمال.

على هذا الأساس فان توفير معلومات عن قيمة الموارد البشرية في التقارير الخارجية قد اثار اهتمام الباحثين والمهتمين في حقل المحاسبة، وان هذا التوجه على وفق المبادئ المحاسبية المقبولة قبولا عاما تبوب على اساسه كافة النفقات المتعلقة بالموارد البشرية، بوصفها مصاريف تجري مقابلتها بالإيرادات في قائمة الدخل.

اننا لا نرى في التاطير الفكري او الفلسفي لمحاسبة الموارد البشرية مشكلة، بقدر ما تشكل الإشكاليات التطبيقية اساسا مهما لاشكالية هذا الفصل، واذا ما انتهت الاطر الفكرية لمحاسبة الموارد البشرية الى ان الإنفاق في الموارد البشرية يعد استثمارا بحد ذاته، فما هو العائد على هذا الاستثمار؟ وكيف يمكن قياسه؟ ومن هنا يمكن ان تثار التساؤلات الآتية للتعبير عن الاشكالية بشكل مركز:

1. هل يمكن إيجاد مفاهيم محاسبية قابلة للاختبار؟ ومن ثم التحقق من ملائمتها في قياس الموجودات غير الملموسة التي تسهم في تكوين القيمة الإجمالية للشركة؟.
2. واذا كانت هذه المفاهيم ملائمة فهل تتضمن قيمة راس المال البشري المكتسب طبقا لمراحل نمو الكلفة في الموارد البشرية؟.

يتوقع من هذا الفصل ان يقدم اطارا نظريا يجري استنادا اليه تشخيص واقع وكيفية احتساب الاستثمارات في الموارد البشرية، كما انه سيشخص الطبيعة المعرفية او مستوى الخبرة للموارد البشرية والتي ينبغي الاستثمار فيها، وذلك بعد تحديد جيوب المعرفة في الشركة المعتمدة ميدانا لتطبيق الاطر الفكرية، فضلا عن انه سيرشد القيادات الإدارية من خلال الحقائق الرقمية التي يتوصل اليها الى حاجة مواردها البشرية الى اي نوع من الاستثمار لرفع كفاءتها بشكل يتناسب مع تحقيق اهدافها ورسالتها المستمدة من رؤيتها.

المبحث الأول
الأطر الفكرية لمحاسبة الموارد البشرية

سيجري في ضوء هذا المبحث تحقيق عرض فكري فلسفي مركز لمحاسبة الموارد البشرية وذلك من خلال اربع فقرات سيجري عرضها بالتتابع، وكما يأتي:

أولاً: تطور محاسبة الموارد البشرية والمراحل التي مرت بها

ان البحث المعاصر عن ايجاد طريقة لتوفير معلومات عن قيمة الموارد البشرية في التقارير الخارجية قد اثار اهتمام الباحثين منذ اواخر الستينيات حينما ادخلت شركة (باري كوربوريشن) الموارد البشرية بوصفها ملحق للقوائم المالية.

قسم **(Theeke, 2005: 43)** البحث في مجال محاسبة الموارد البشرية الى ثلاثة مراحل هي (البدايات، المرحلة الوسطية، الوقت الحاضر). وترجع البدايات الى مقالات (وجرهيو مانسون) من جامعة مشيغان ومقالات (فلامهولتز) في ستينيات القرن الماضي والتي ادت الى تكوين اتحاد تجاري مالي يعرف بجمعية المحاسبة للموارد البشرية. اما المرحلة الوسطية فتبدأ عند كتابات (كاسيو) بكتابه المسمى (كلف الموارد البشرية), وكذلك كتابات (بودريو) في سبعينيات القرن الماضي والذي نشرت فيه العديد من المقالات, لكن افكارهم على الرغم من حلها لبعض المسائل المفاهيمية الا انها ابقت على الموجودات البشرية خارج بيانات الميزانية. لذا كشف الباحثون الجدد أنشطتهم لتحليل التعاملات التجارية وتحديد اي الأحداث قابلة للتسجيل.

في حين راى **(Flamholtz, et al., 2002: 948)** بان محاسبة الموارد البشرية مرت بخمس مراحل:

1960 – 1966 مرحلة اشتقاق مفاهيم محاسبة الموارد البشرية الأساسية في النظرية ذات الصلة.

1967 – 1970 الأبحاث الأساسية الأكاديمية لإعداد نماذج القياس.

1971 – 1977 مرحلة تزايد الاهتمام.

1978 – 1980 مرحلة تناقص الاهتمام.

1981 ولحد الان، ازدياد الاهتمام العالمي من جديد بمحاسبة الموارد البشرية في الجوانب النظرية والتطبيقية.

وقد اكمل **(Chen, Zhu& Xie, 2004: 195 - 212)** التسلسل التاريخي لمحاسبة الموارد البشرية عندما شخصوا بان عمل الدراسات السابقة الذي تناول قيمة رأس المال الفكري قبل منتصف التسعينيات كان عملاً وصفياً.

الا ان **(Dawson, 1994: 37)** راى بأنـه من الصعـب تحديـد نقطة البداية لتاريخ محاسبة الموارد البشرية بوصفه موضوع للبحث او الدراسة. وان موضوع الاهتمام بمحاسبة الموارد البشرية يبدو انه وصل ذروته في السبعينات وقد ازداد الاهتمام بها في ثمانينيات القرن العشرين، وقد علل ذلك الاهتمام كل من**(Pennington & Edwards, 2000: 4) ; (Mathis & Jackson, 1994: 8)**، إلى زيادة المنافسة الحادة بين المنظمات في الأسواق المحلية والعالمية، إذ ولدت هذه المنافسة جدلاً كبيراً حول قدرتها على الإسهام بادوارٍ كبيرة تتناسب مع حجم التحديات العالمية، من خلال جعلها المنظمة الاكثر مرونة للتكيف السريع والفاعل في اطار بيئتها الإقليمية او بيئة الصناعة.

ومنذ ذلك الوقت وحتى وقت متأخر لا يوجد إحياء لمحاسبة الموارد البشرية. الا ان الواقع المعاصر للموارد البشرية وما يتوقع ان تصبح عليه في ضوء رؤية صناع المعرفة والاقتصاد المعرفي سيجعل من الحاجة لمحاسبة الموارد البشرية تشهد عصرها الذهبي، فهم كما وصفوا بانهم (راسماليوا القرن الجديد).

ثانياً. مفهوم وأهمية الاستثمار في رأس المال البشري:

عرف **(chen& Lin, 2003: 118)** الاستثمار في رأس المال البشري على انه المدخلات التي تقوم بها الشركات في المواهب والتقنيات التي تعزز المنافع التنافسية وتكون قيمة وفريدة، ويجب ان تبقى بعيده عن منال الشركات الأخرى، وبصيغة اخرى فان العاملين الذين يملكون هذه المواصفات هم فقط الذين يكونون مؤهلين ليكونوا راس المال البشري، وبذلك فان مهارات الموظفين هي الموجودات (ممتلكات للشركة كبقية الموجودات الأخرى) الملموسة. وعلى هذا الأساس فان الاستثمار في تعلم العاملين هو طريقة جديدة لخلق سوق عمل داخلي اساسي، ترتكز عليه المنظمة في بناء مواردها البشرية كما اشار (الساعدي،2006: 190) نقلا عن **(John & Jeffery, 2003: 316–314)**، وذلك يعني ان هذه الإستراتيجية تهدف إلى رفع المهارات بشكل متطور وتقلل من اعتماد المنظمة على المصادر الخارجية للمهارات.

كما عرف **(Uirish, 1998: 128)** راس المال البشري في معرض تعريفه لراس المال الفكري على انه (مجموعة المهارات المتوافرة لدى افراد المنظمة والتي تجعلها قادرة على إن تعمل في المحيط العالمي من خلال تحقيق رضا الزبائن واستخدامها للتقنيات الحديثة)، وفي هذا الصدد اشار **(Noe, et al., 1994: 34)** الى ان المنظمة تدعم ميزتها التنافسية من خلال دعم وتعزيز وسائل التنفيذ، والتي من اهمها الموارد البشرية، وإذا كان هذا التصور عن الموارد البشرية من انها وسائل تنفيذ الإستراتيجية، فكيف سيكون التفكير عندما يلاحظ ان الأشخاص اصبحوا هم الميزة التنافسية في اطار اقتصاد المعرفة. وهذا يتفق مع ما جاء به **(Westphalen, 1999: 10)** في تعريفه لراس المال البشري الذي عرفه بانه (مجموع المعرفة والقدرات والمهارات والكفاءات والخصائص الأخرى المتجسدة في الإفراد سواء اكانت فطرية او مكتسبة والتي تسهم في زيادة القيمة الاقتصادية للمنظمة).

كما رأى (Flamholta, et al., 2002:951) ان معظم الدول المتقدمة اقتصاديا قد حققت انتقالا رئيسا من خلال التحول من الدول صناعية تكون الأصول المحورية فيها راس المال البشري والملكية الفكرية، وان نجاح منظمة ما يعتمد على امكانياتها الفكرية وليس على اصولها المادية، لذا يجب على المنظمات الاهتمام بتطوير واستخدام راس المال الفكري من خلال انتهاج المداخل الحديثة في النظر لدور وأهمية المورد البشري.

وفي اطار العرض المفاهيمي السابق فان استنباط الأهمية مما سلف من المفاهيم يتجسد فيما شدد عليه (Callaghan &Thompson, 2001: 22) من ان اهمية الموارد البشرية تكمن من خلال الرؤية النوعية للأشخاص الذين يقع ادائهم في قلب إستراتيجية الأعمال، كما افاد (دراكر) ان الاسهامة الكبرى لصناع المعرفة في القرن الحادي والعشرين هي انها قد ضاعفت الانتاجيه اليدوية [1] لصانع المعرفة الى اكثر من عشرون ضعفا.

لقد ركزت الدول الصناعية في السابق على المدخل التقليدي او ما يسمى بالمدخل الصلد (Hard) لإستراتيجية الموارد البشرية، والذي يستند على عامل الكلفة وعامل الرقابة فيما ادركت هذه الدول وكما حدد (Gomez, et al., 1998 : 19) خطأ هذا المدخل متوجهة الى ان الحالة او المضمون هما الإطارين اللذان يجب ان تستند اليهما الأطر الفكرية للموارد البشرية، وقد اثنى (Bratton & Gold, 2003: 474) على ذلك من خلال تبنيهم مدخل التركيز على التعلم والالتزام، بديلاً لفهم المضمون الفكري لإستراتيجية الموارد البشرية والذي يطلق عليه بالمدخل المرن (Soft).

تنظر المداخل الحديثة للموارد البشرية ومنها المدخل الاستراتيجي إلى العاملين بوصفهم مورداً ينبغي استخدامه باسلوب عقلاني منطقي ونزيه، لذا

---

(1) لمزيد من الإطلاع يراجع Peter F. Drucker، (1999)، Knowledge – Worker Productivity : The Biggest Challenge . California Management Review . Vol : 41 – No : 2 P :79 – 94 .

فان **(Kane& Palmer, 1995: 6-21)** ، تأكدوا من ان هذا المدخل هو الاكثر تأكيداً على فاعلية الموارد البشرية التي تعد موجودات تخفيض كلفة، وكما يُعْتَمَد في مجموعة الدول الاسيو- باسفيكية[1]، التي تتنافس من خلال الأسعار المنخفضة وذلك باستعمال الموارد البشرية غير المكلفة، لذا فان المنظمات التي تعتمد إستراتيجية (تخفيض ـ الكلفة) تعتمد هذا المدخل في تحقيق اهدافها، وخير دليل على ذلك ما يلاحظ من تدهور تمر فيه الشركات الضخمة مثل (جنرال موتور)، ندرك ان هناك شركات جديدة تظهر للوجود مثل (مايكرو سوفت) بوصفها من الشركات العملاقة. الا ان المحاسبة لم ترد على هذا التغير في الاحداث ويبدو ان المستثمرين قد دفعوا ثمنا بسبب نقص المعلومات حول راس المال البشري.

ان الدعوات الى الشفافية (جعل المعلومات الداخلية معروفة لدى الأطراف الخارجية) احدى الأسباب التي تطالب بذكر قيمة الموارد البشرية في القوائم المالية، الا ان مؤيدي ذلك قد فشلوا لان التعريف المالي للموجودات لا يتوافق مع مفهوم الموارد البشرية، والسبب الاخر هو عدم قدرة المؤيدين تقديم تفسير لكيفية قياس راس المال الفكري، كما يرى المحاسبون ان الموجودات تولد تدفق من المدخلات المستقبلية وبوجود الموارد البشرية فان التدفق النقدي الفعلي الإجمالي المنسوب الى قيمة الموارد البشرية التي يجري قياسها يكون غامضا فضلا عن كونه غير دقيق**(Theeke, 2005: 40)**.

ان هذه الأهمية للمورد البشري قد اشار إليها **(Awad&Ghaziri, 2004: 436)** عندما بينوا ان الماهرين وأصحاب المعرفة والخبرة من العاملين يعدون عنصراً مكلفاً بشكل متزايد في موازنة المنظمة، يساند ذلك ما جاءت به دراسة **(Moe & Blodget, 2000: 293)**، اذ اشارت إلى ان (64٪) من مجمل انفاق المنظمة

---

[1] وقد تسمى دول (القرن الأسيوي ـ باسيفيكي) ويعنى بها مجموعة الدول (استراليا ، الصين ، الهند ، اليابان ، كوريا ، سنغافورة ، تايوان) . **Source: www.my. yahoo.Com/s/guest-promo.htm**

موجه نحو تشغيل العاملين، وان كلفة استقطاب المرشح الواحد يتوقع ان تتضاعف من (7000) دولار في عام (2000) إلى (14000) دولار عام (2003) ، وهذا سيجعل منظمة التعلم تحت الضغط المستمر لكي تبحث عن طرائق افضل لجعل كل جزءً من معرفتها محسوباً.

ومن الاتجاهات الجديدة التي تناولت مشكلة الموارد البشرية هو اعادة صياغتها فبدلا من التساؤل (كيف يمكن لنا جعل المحاسبين يسجلون الموارد البشرية بوصفها موجودات؟)، فانه بالإمكان إن يصاغ السؤال بالشكل الاتي: (كيف يمكن ان نجعل المحاسبين يذكرون قيمة الموارد البشرية بحيث يمكن استخدام تلك القيمة في صنع القرارات المالية؟)، وتأسيسا على ذلك فان المطلوب إيجاد مفاهيم محاسبية جديدة ومن ثم التحقق والتفتيش فيها كي نرى ان كانت تقدم لنا نموذجا يحتذى به في محاسبة الموارد البشرية **(Theeke, 2005: 50)**.

ان المنظمات التقليدية اذ كانت تستعمل مفردات شائعة مثل (كلفة التدريب والمهارة والكفاءة) فان المنظمات المستندة الى الموارد تعني بتلك المفردات (كلفة الاستثمار والمعرفة والفاعلية). كما ان التدريب في المنظمات التقليدية يعبر عن وجهة نظر قصيرة الامد في الوقت الذي يعبر فيه التعلم التنظيمي عن وجهة نظر إستراتيجية طويلة.

ان السؤال الفلسفي الذي يطرح نفسه بشان ما هو معيار الحكم او معيار الأهمية الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد فيما اذا كانت الفقرة (الشيء) تعد موجودا ام لا من وجهة نظر المنشاة فقد اشارت دراسة (القريشي، 2007: 6) بان اي فقرة يمكن ان تحقق منفعة مادية او غير مادية للمنشاة يمكن عدها موجودا من موجودات المنشاة، سواء اكانت هذه المنفعة معبرا عنها بصيغة مالية وعلى سبيل المثال التدفقات النقدية، الارباح، السلع والخدمات، ام بصورة غير مالية مثل الخبرات، الأفكار والكفاءات. وهذا هو المعيار الذي سيجري تبينه في هذا البحث.

ثالثاً: الأشكال المتاحة لإظهار رأس المال البشري:

ان الانتقادات الموجهة إلى المداخل التي اعتمدت الطرائق المحاسبية التقليدية المعتمدة على الموجودات المادية والمعلومات التاريخية المستندة إلى الماضي، هي مداخل غير ملائمة لتقييم رأس المال البشري (**Chen, et al., 2004: 195**). ولعل الفرق بين المدخل المحاسبي ومدخل دمج مكونات رأس المال الفكري (بضمنها راس المال البشري) في قياس إنتاجية المورد البشري هو كبير، إذ ان مقياس دمج مكونات رأس المال الفكري يوجه صوب المستقبل بينما مدخل المحاسبة المالية ينظر إلى الخلف مستنداً إلى حقائق تاريخية. كما ان عامل التداؤبية[1] يعمل بشكل غير محدود في توليد القيمة من خلال دمج مكونات رأس المال الفكري، في الوقت الذي يُحكم فيه مدخل المحاسبة المالية بآلية محاسبية رقمية جامدة، لا تسمح بغير التطابق العددي المعتمد على حقائق الرياضيات في العد والحساب.

ولذا ظهرت هناك اتجاهات تمثلت على سبيل المثال في دراسة (**Ross, et al., 1997:34**) ، إذ دمجت بين المؤشرات المالية وغير المالية سوية لتعكس دور اقتصاد المعرفة في عرض معلومات ادق عن قيمة المعرفة. ولعل مبرر هذا الدمج ناجم عن ان قياس إنتاجية المورد البشري يشكل جزء من قياس مكونات رأس المال الفكري، الذي يغطي محتويات غير مالية مثل رأس المال البشري ورضا الزبون والإبداع.

(**1**) مفهوم متداول في علم الأدوية يعني التعاون او التشاد او التئازر، ومعكوسه (**Antigensm**) وتعني التضاد او التباعد.

استنادا لما سلف فقد وردت العديد من الرؤى والدراسات لتحديد المعالجة المحاسبية لراس المال البشري وكالاتي:

1. يعامل راس المال البشري للمنشاة بوصفه موجود:

طبقـا للمبادئ المحاسبية المقبولة قبولا عاما **(General Accepted Accounting Principle) (GAAP)** والتي بموجبها يتم اعداد القوائم المالية والتي تفتقر الى اظهار وقياس راس المال البشري وتعالج استثمارات راس المال البشري وعلى سبيل المثال, نفقات التدريب والتعلم مصاريف تظهر ضمن قائمة الدخل وبذلك فان القوائم المالية المعدة وفقا لـ**(GAAP)** لا توفر معلومات هامة للمستثمرين والدائنين وحملة الاسهم وتقويم التدفقات النقدية المستقبلية للشركات, فضلا عن موارد الشركة وتحركات تلك الموارد والطلب عليها بسبب ان هذه القوائم لا تظهر بشكل مناسب استثمارات الشركة في راس المال البشري والموجودات من المعرفة التي تخلقها الموارد البشرية **(Chen& Lin, 2003: 117)**. ان قياس قيمة رأس المال البشري من خلال المنهج متعدد الرؤى للموجودات هو اكثر شمولية للمنظمات، التي تريد ان تكون دقيقة في تشخيص قيمة ادائها, لاسيما تلك المنظمات التي تشكل المعرفة جزءً كبيراً من قيمة منتجاتها وكذلك ثروتها.

قدم اصحاب النظريات المحاسبية الأوائل امثال **(Scatt, 1925; Patan, 1962)** التأييد للفكرة القائلة بمعاملة الأفراد بوصفهم اصولا والاهتمام بقيمهم, اما **(Schwan, 1976: 18)** فقد بين اثر المعلومات الكلفوية لمحاسبة الموارد البشرية في القرارات المالية بالمقارنة مع القرارات القائمة على اساس معلومات مالية تقليدية، كما اظهرت النتائج ان الشركة التي تمتلك معلومات محاسبة الموارد البشرية تكون لديها قدرة افضل على التنبؤ بالدخل الصافي للشركة **(Flamholtz, et al., 2002:949)**.

وايمانا بهذا الراي فان المنظمات ومنذ ذلك الحين الى اليوم لم تنفك عن سعيها لإيجاد طرائق دقيقة لتقييم اداء المورد البشري، طالما انه يشكل الموجود الأهم، ولا

يمكن لأيةِ منظمة معاصرة ان تحدد إستراتيجياتها الاستثمارية من دون حسابات مالية دقيقة لاستثماراتها والتحقق من عوائد هـذه الاستثمارات.

وحدد **(Chen & Lin, 2003: 124)** الفقرات المرتبطة براس المال البشري بوصفها فقرة مدخلات بشرية, على سبيل المثال مصاريف الرواتب المدفوعة للعاملين يجب استثنائها من كلفة راس المال البشري، لكونها مكافئات تقدم للافراد مقابل الخدمات والعمل الذي قدمه الموظف اصلا وليس استثمارات سوف تزيد القدرات التنافسية الجوهرية للشركات.

تحدد النظريات التقليدية لمحاسبة الموارد البشرية للاستثمارات في راس المال البشري الفقرات الاتية:

أ. كلف التكوين والامتلاك في المراحل الاولى وتشمل الاستقطاب والاختيارات والاعداد بها.

ب. كلف التعلم في المرحلة الوسطية من التطوير وتشمل كلف التدريب للموظفين الحاليين والجدد.

ج. كلف الاستبدال في المراحل النهائية من التطوير، وتتضمن كلف الاستغناء عن بعض العاملين والخسائر الناجمة عن انعدام الكفاءة قبل الاستغناء، فضلا عن كلف تدريب الملاكات التي تملئ الوظائف الشاغرة مع الخسائر المتحققة خلال فترة بقاء المناصب شاغرة. الا ان هذا النموذج يواجه عدد من المحددات منها:

(اولا): ان عملية تصنيف النفقات الراسمالية البشرية في البيانات المالية يعد امرا معقدا نسبيا والسبب الاساسي لهذا التعقيد يعود لانعدام اليقين فيما يخص المنافع الاقتصادية المستقبلية للاستثمارات في الموارد البشرية, فضلا عن ان النظام المحاسبي الحالي لا يصنف نفقات راس المال البشري الى استثمارات ومصاريف, الامر الذي لا يساعد على اجراء اختبار التحقق من المنافع المستقبلية من راس المال البشري **(Chen & Lin, 2003: 118)**.

(ثانيا): لقد عبر (كاسيو) عن مخاوفه حول طريقة الموجودات لكونها غير مقنعة بسبب انها تركز على الاستثمارات في الافراد (والتي تؤكد بانها مدخلات) وتهمل المخرجات التي تقدمها تلك الموارد **(Theeke, 2005: 44)**.

(ثالثا): ان اعداد نماذج مختلفة من محاسبة الموارد البشرية سواء القائمة على اساس الكلفة او القيمة تظهر تمييز في قياس الأصول البشرية، ومن الأسباب التي تؤدي الى ذلك ان اغلب التقارير المالية موضوعية وتاريخية وقائمة على اساس الكلفة لكون الـ **(GAAP)** تشجع القياس الموضوعي القابل للإثبات بهدف تحقيق القدرة على المقارنة بين المنظمات وطبعا تصعب المقارنة بين الشركات اذا كانت المقاييس تعاني من التحيز والتخمين المفرط **(FLamholtz, et al., 2002: 947)**.

2. **يعامـــل راس المـــال البشـــري للمنشـــاة بوصفـــه التزامـــات (مطلوبات/ خصوم) (Liabilities)**:

هناك توجهات حديثة يمكن ان تكون اكثر ملائمة لقياس الموارد البشرية والتي تعالج راس المال البشري بوصفه التزام. ان الالتزامات **(Liabilities)** حالها حال الموجودات وغالبا ما نعتقد ان الديون (المسؤوليات القانونية) تعني امرا سيئا ولكن ذلك ليس صحيحا لكون الديون هي مسؤولية او التزام وان الإيفاء بالالتزامات هو اساس الأعمال التجارية.

ويرى **(Theeke, 2005: 53)** ان فهم مفهوم الالتزامات هو شيء أساسي ويقدم بدايات في وضع العاملين على بيانات الميزانية ومن الأمور المركزية في ذلك هو الإدراك بانه لا يمكن امتلاك البشر وان المنظمات تكتسب الموارد البشرية وتحتفظ بها. ويتحقق ذلك الاكتساب من خلال تحمل المنظمات لمسؤولياتها واذا لم يكن لدى المنظمة مسؤولية او التزام تجاه الموارد البشرية فانها قد لا تمتلك او سوف لن تمتلك موارد بشرية. وفي هذا الصدد يحدد **(Theeke)** مناقشة ثلاثة انواع من الالتزامات:

أ. هناك مقاربة (تشابه) بين الودائع القابلة للسحب لدى المصارف ورأس المال البشري لان كليهمـا ملكيـة الشخـص الذي يعيدها، فالناس يتعاقدون لتخويل

شخص ما لاستخدام رأسمالهـم البشري او مالهـم النقدي لفترات محددة من الزمن وبالإمكـان اعطـاء اشعـار مسبـق قبـل المطالبـة بالقـرض وهكذا الحال قبل ترك العمل.

بما ان العاملين انفسهم هـم مالكو راس المال البشري والذين يقومـون باقراضـه الى الشركات الذي تستخدمه في انتـاج السلع والخدمات, وبما ان البنك او رب العمل حينها يتقبل الوديعة او رأس المـال البشري فانـه ملزم باعادته عند المطالبة بـه, فضـلا عـن تحملـه مسـؤولية قانونيـة (التـزام) فـاذا كـان بالإمكـان قيـاس مقـدار الالتـزام والمسؤولية القانونية الذي تتحمله الشركة لاكتساب رأس المال البشري الـذي يقرضـه العامل فحينها سيمكن تسجيل قيمة الموارد البشرية بوصفها موجودات وايجاد حساب مقابل يسمى (راس المـال البشـري المقتـرض)، لكـن هنـاك ايضـا محـددات لهـذه المقاربة هي:

(اولا): سهولة بيان القيمة النقدية للقرض المالي وصعوبة تحديد القيمة المالية لراس المال البشري.

(ثانيا): عند اعادة الوديعة فان قيمة المبلغ الاجمالي للوديعة الاولية يجري تسديدها، اما بالنسبة لراس المال البشري فان المقدار الذي ستجري اعادته قد يكون اكثر او اقل من القرض الاصلي.

ب. المقاربة الثانية بين التزامات المنشاة تجاه راس المال البشري وبين الالتزامات التي يحققها عقد الايجار[1] عقد الايجار هو طريقة من خلالها يحصل المرء على الحق في استخدام شيء تعود ملكيته لشخص اخر، وهذا العقد يلزم المقترض بمسؤولية قانونية بمدفوعات دورية واعادة الملكية بحالة محددة في نهاية مدة الايجار، وهذا مشابه للوديعة القابلة للسحب والتي تعيد كل شيء جرى ايداعه في البداية **(Theeke, 2005: 55)**.

(1) المقصود عقد ايجار طويل الامد.

ان حاملي الاسهم والمستثمرين المستقبلين يحاولون معرفة القيمة الحالية لمدفوعات الايجار المستقبلية، ويجري التوصل لاحتساب هذه القيمة باستخدام معدل فائدة مفروض وعدد الدفعات الواجب سدادها ومبلغ الدفعات والجدول الزمني للمدفوعات، وبالتالي فان قيمة الدين يصبح بالامكان تخمينها، ان هذا المبلغ الذي يجري التوصل اليه سوف يستخدم لتحديد المبلغ الذي ينبغي استثماره حينما تتطلب معايير المحاسبة ذلك.

ان تحديد القيمة الحالية لمدفوعات الايجار المستقبلية والتي من خلالها يجري تحديد قيمة الدين (الالتزام) المترتب على الشركة وعندها سيكون بالامكان استخدام نفس الطريقة لتقييم راس المال البشري الذي يقرضه العاملين للشركة.

ج. هناك تشابه ثالث بين المسؤولية القانونية للشركة تجاه راس المال البشري الذي تملكه والالتزامات الاخرى المرتبطة بتحقق شروط معينة، فالديون المشروطة هي التزامات تعتمد على حصول حدث ما في المستقبل. اذ ان حصول الاحداث المستقبلية تلزم المنظمة بتقديم مدفوعات مثال ذلك خسارة قضية في المحكمة تلزم المنظمة دفع مبالغ للطرف الاخر مثال على الديون المشروطة.

اما عملية تسجيل هذا النوع من الالتزام فهو مشابه للفقرات الإضافية التي ترد ملحقة بالقوائم المالية الأساسية والتي غالبا ما تتضمن السياسات المالية المتبعة والقيود والمحددات وتفسير لبعض الديون المحتملة, فضلا عن الكشوف المالية لأحداث معينة وصلت بعد اعلان بيانات القوائم المالية.

من الملاحظ ان طريقة مفهوم الديون المشروطة هي الأكثر قبولا من الطريقتن السابقتين لكونهما يخلفان في الواقع موجودات يتوجب ادخالها في القوائم المالية، في حين ان الدين او الالتزام المشروط لا يتطلب القيام بتحديد للقوائم المالية اذا جرى تسجيل الالتزام المشروط بوصفه ملاحظة ملحقة. والمحدد لهذه الطريقة (الدين المشروط) هو ما الذي يجب ان تتضمنه تلك الملاحظة فالالتزام المشروط يجب ان يبين مقدار الخسارة المحتملة، فبالنسبة لمحاسبة الموارد البشرية فان مقدار الخسارة تساوي كلفة

استبدال المورد البشري بالكامل، ومن نوعية مساوية له والتي يجب تحديدها ليتسنى ادخالها بوصفها ملاحظة مرفقة بالقوائم المالية.

رابعاً: تحديد (قياس) راس المال البشري.

اكدت دراسة **(Moe & Blodget, 2000: 293)** ان الإدارة الفاعلة لراس المال البشري تحسن من قيمة العائد على حق الملكية للمنظمة **(Return On Equity ROI)** الى نسبه (31٪)، كما تأكدت الدراسة من ان قيمة المنظمة السوقية الى قيمتها الدفترية (2 ـ 1) مرة خلال عام (1980) لترتفع النسبة الى (12 ـ 1) مرة عام (2000) بما يعادل عشرة اضعاف[1].

وعلى اساس هذه المؤشرات وصف **(Sveiby, 1997: 10)** الفلسفة الجديدة لاستقطاب الموارد البشرية بكونها قرارات استثمار مهمة جداً بالنسبة للإدارة، وهي ربما تكون اهم قراراتها الإستراتيجية، اذ ان مفهوم الاستثمار في الموارد البشرية في منظمة التعلم يشبه إلى حد كبير قرارات الاستثمار في المكننة الجديدة بالمنظمات الصناعية التي تعتمد المداخل الصناعية في التنافس.

وفي ضوء عنوان هذه الفقرة الذي يستهدف تحديد (قياس) راس المال البشري حدد **(Bratton & Gold, 2003: 122)** القيمة الحقيقية للمورد البشري بمقدار تميز منظمة ما عن منافستها عندما تتماثل موجوداتهما غير البشرية (متمثلةً بالمواد الأولية والمصانع والتكنلوجيا والعدد والآلات)، فان الاختلاف فيما بين هذه المنظمات يجب ان ينسب إلى اختلافات الاداء بين الأشخاص. كما اشار **(Dawson, 1994: 37 – 38)** بان هناك اعداد من النماذج الموضوعة بوصفها اساس لحساب القيمة المالية لراس المال

[1] اشارت دراسة **(Chen ; Zhu & Xie ، (196 : 2004** إلى ان النسبة الاعتيادية لقيمة المنظمة السوقية قياساً بقيمتها الدفترية في اواخر السبعينيات كانت (**2:1**) وفي منتصف التسعينيات (**3** : **1**) وفي عام (**1997**) كانت اكثر من (**6** : **1**) .

البشري، لكن هناك ايضا عدد من المحددات لتلك النماذج (وسوف لن نخوض بتلك النماذج لاسيما وانها قد بحثت من قبل باحثين اخرين). فقد حددت دراسة (القريشي، 2007: 17) ثلاثة طرائق لتقويم راس المال:

1. تقييـم رأس المـال البشـري بمقاييـس غير مالية.
2. تقييم رأس المال البشري بمقاييس مالية.
3. تقييم رأس المال البشري بمقاييس هجينة.

الا انـه سيجري تنـاول مفهـوم عملية القياس والقيمـة وأبعادها وتحديد الإطار لرأس المال الفكري. عرفت جمعية المحاسبة الأمريكية محاسبة المـوارد البشرية بانها عملية تهدف الى تحقيـق وقياس راس المال البشري وتوفير مثـل هـذه المعلومات للمستخدمين بوصفه مرجع، ولتحقيق ذلك فان على الشركات ان تحدد استثماراتها في الموارد البشرية بدلا من معاملة راس المال البشري بوصفه عامـل سلبي عنـد اعداد صافي الدخـل، وهكذا فان مقـدار اسهامـة راس المال البشري الى الشركات يمكن حسابه، وبعبارة اخرى فان محاسبة المـوارد البشرية من الممكن ان تزيـد كفـاءة ادارة الموارد البشرية واظهار الفقرات المرتبطـة بها واعتمادا على ظروف كــل شركة **(Chen & Lin, 2002: 121)**.

من جانب اخرحدد **(Flamholtz, et al., 2002: 948)** فيحدد وظائف محاسبة الموارد البشرية بتقديم معلومات عددية بوصفها مدخل للقرارات الإدارية والمالية, فضلا عن مراقبة وتكميم كلف وقيم الافراد، ويرى بان عملية القياس تعطي رسالة مفادها ان الأفراد هم موارد تنظيمية قيمة يجب ادارتهم على هذا الاساس. والسؤال الجوهري ليس هو(كيف يمكن انشاء افضل المقاييس للموارد البشرية) وانما (كيف يمكن الحث على التغير من خلال نظم قياس الموارد البشرية؟).

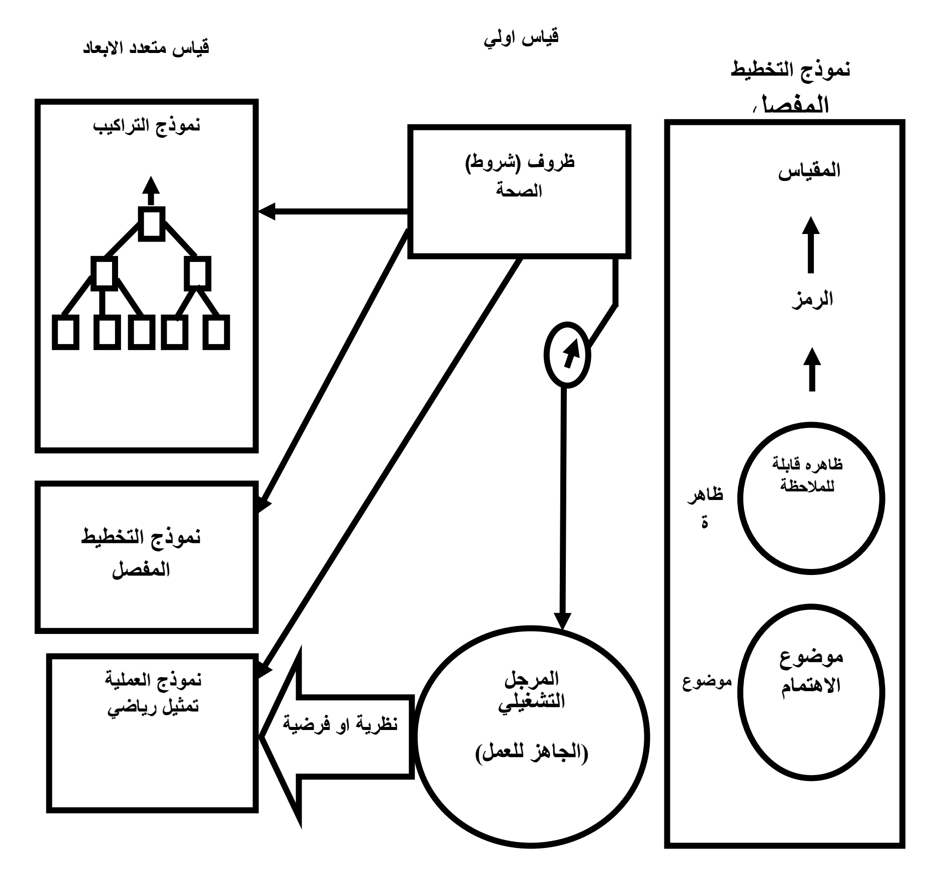
عموما راى **(Theeke, 2005: 48)** ان المعيار المطبق في تحديد اي الأحداث والفقرات يجب تسجيلها، هو ان يجري قياس الحدث او الفقرة بشكل موضوعي وبدلالات مالية ويؤكد ان الموظفين المهرة هم موجودات هامة ولكن مشكلات تحديد

القيمة والقياس الموضوعي لم تحل لحد الان، وعندما تصبح اساليب القياس اكثر دقة ويجري قبولها فمن الممكن ادراج الموارد البشرية في القوائم المالية.

نستنتج من ذلك بان المشكلة ليس في كيفية تسجيل الموارد البشرية، ولكن في كيفية جعل المحاسبين يذكرون قيمة الموارد البشرية بحيث يمكن استخدام تلك القيمة في صنع القرارات المالية. وبمعنى اخر اكثر وضوحا مطلوب ايجاد توافق افضل بين مفاهيم المحاسبة ومفاهيم الموارد البشرية. وبعد الانتهاء في البت من المعايير التي تحكم راس المال البشري والفكري، فان الضرورة التطبيقية تستدعي تحديد المقاييس التي تحكم حركة رؤوس الاموال هذه.

عــرف **(M'Pherson & Pike, 2001: 246)** القيــاس بانــه طريقــة للحصــول علــى معلومــات عــن شــيء معــين او منظمــة معينــة وان نظريــة القيــاس تقــدم البــديهات الــتي تحــدد ظــروف القيــاس بحيــث يكــون واضــح ودقيــق وذات معنــى, امــا بروتوكــولات (شــروط) القيــاس التجــريبي فهــي تعمــل علــى حمايــة القيــاس مــن التحيــز. وأوضــح **(M'Pherson & Pike, 2001: 247)** عمليــة القياس بالشكل (1) مبين بـان المقـاييس كافـة عبـارة عـن خطـط مفصـلة والمقيـاس الصــحيح هــو الــذي يتفــق مــع بــديهيات نظريــة القيــاس ويكــون عامــا ولــيس مصــمم لحالــة خاصــة, فضــلا عــن كونــه موضــوعيا وقــابلا للفحــص والاختبــار ويمكــن إعــادة اســتخدامه، والقيــاس الأولــي هــو تخطــيط مفصــل يقــدم اســاس قيــاس الاداء ويشــكل القيــاس متعــدد الإبعــاد مجموعــة مــن مقــاييس الأداء يعكــس مؤشــــرها المعنــــى الكامــــل تمامــــا للتباينــــات في المقــــاييس الاوليــــة المســـتترة او الضــــمنية، ان متطلبــات صــحة القيــاس المتعــدد تشــمل كــل متطلبــات صــحة القيــــاس الأولى مضــــافا اليهــــا الشــــروط الخاصــــة لصــــحة التوحيــــد (الــــدمج) والموضحة في الشكل (1).

نستنتج من اساليب القياس بان قياس قيمة او اسهامة راس المال الفكري هي شكل من اشكال القياس متعدد الأبعاد, الا انه لم يجري تسليط الضوء بما فيه الكفاية على هذا المقياس لتحديد مدى صحته بوصفه مقياس ملائم.



شكل (1) عملية قياس راس المال البشري

Source: M'Pherson P.K &Pike S., 2001,'Account, Empirical Measurement and Intellectual Capital. Journal of Intellectual Capital,Vol.2No.3, pp. 247.

قياس القيمة متعددة الأبعاد:

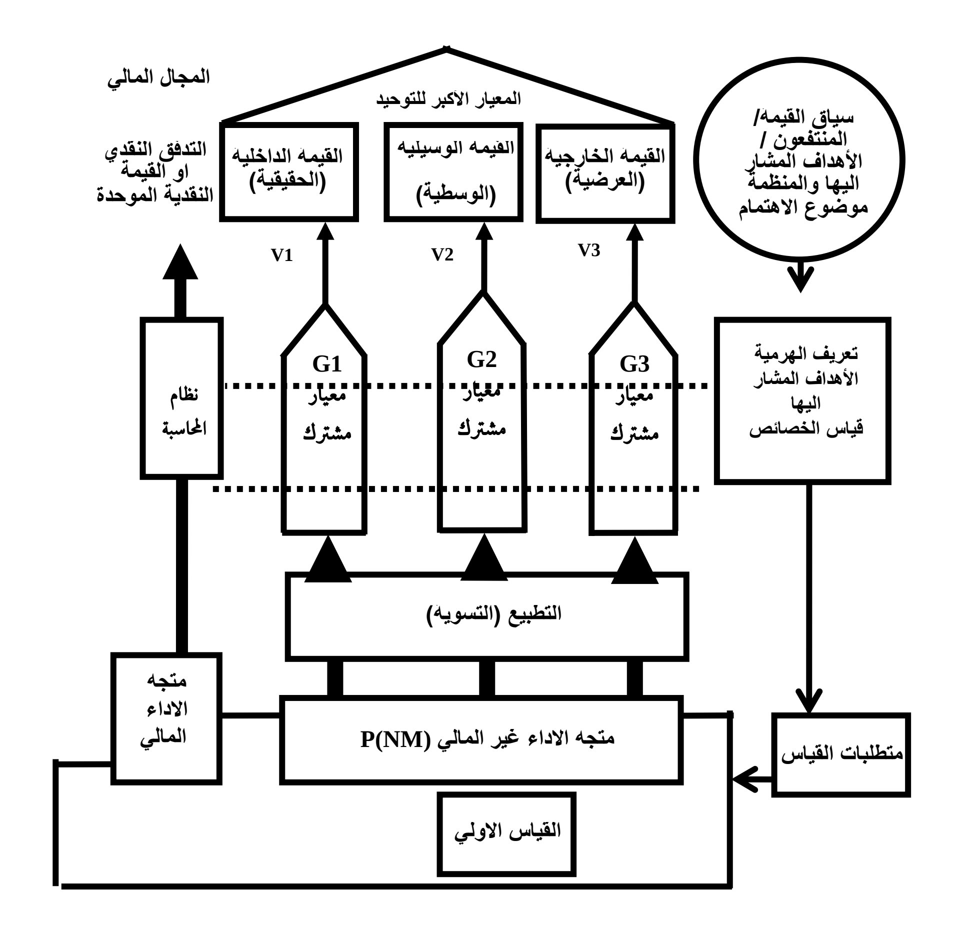
ان قياس القيمة غير الملموسة امر مثير للدهشة وذلك لسوء الفهم الشائع بان تقدير القيمة امر غير موضوعي وغير قابل للنقاش المنطقي لكونه خاضع للعواطف، وبالتالي لا يمكن اثباته او انكاره، الا ان نظرية القيمة تفيد بان القيمة قابلة للقياس

عندما يكون سياق القيمة محدد بوضوح, وعند تحقق ذلك يكون بالإمكان تصنيف القيم الى ثلاث مجالات متميزة (الداخلي، الوسيلي (الوسطي)، الخارجي) ويكون قياس القيمة عملية مشتركة توحد كل الإسهامات الخاصة بالقيم الاولية لتحولها الى محدد كمي نهائي يسمى القيمة وهكذا فان قياس القيمة هو نوع محدد من القياس متعدد الأبعاد **(M'Pherson, 2001:249)**.

والشكل (2) يمثل مخطط توضيحي لمنظومة قياس القيمة، فالبداية في تسلسل القياس كما هو واضح في الشكل (من الاسفل الى الاعلى) اي من المقاييس الاولية مرورا بالمعايير متعددة الابعاد المتحدة وصولا الى المعيار المتحد الافضل الذي يقدم مؤشر القيمة المتحدة الوحيدة في القمة للمجال غير الملموس.

وتأسيسا على ذلك فقد جرى تمثيل رأس المال الفكري على شكل بناء هرمي كما في الشكل **(3)**، فقسم الشكل بين المجالات المالية والمجالات غير الملموسة والتي جرى إعادة تسميتها لتصبح قيمة رأس المال المالي **(BV)** وقيمة رأس المال الفكري **(ICV)** وتؤدي الى المعادلة الاتية:

رأس المال الفكري **(ICV)**+رأس المال المالي **(BV)**= القيمة الكلية للسوق **(MV)**



شكل (2) مخطط توضيحي لمنظومة قياس القيمة

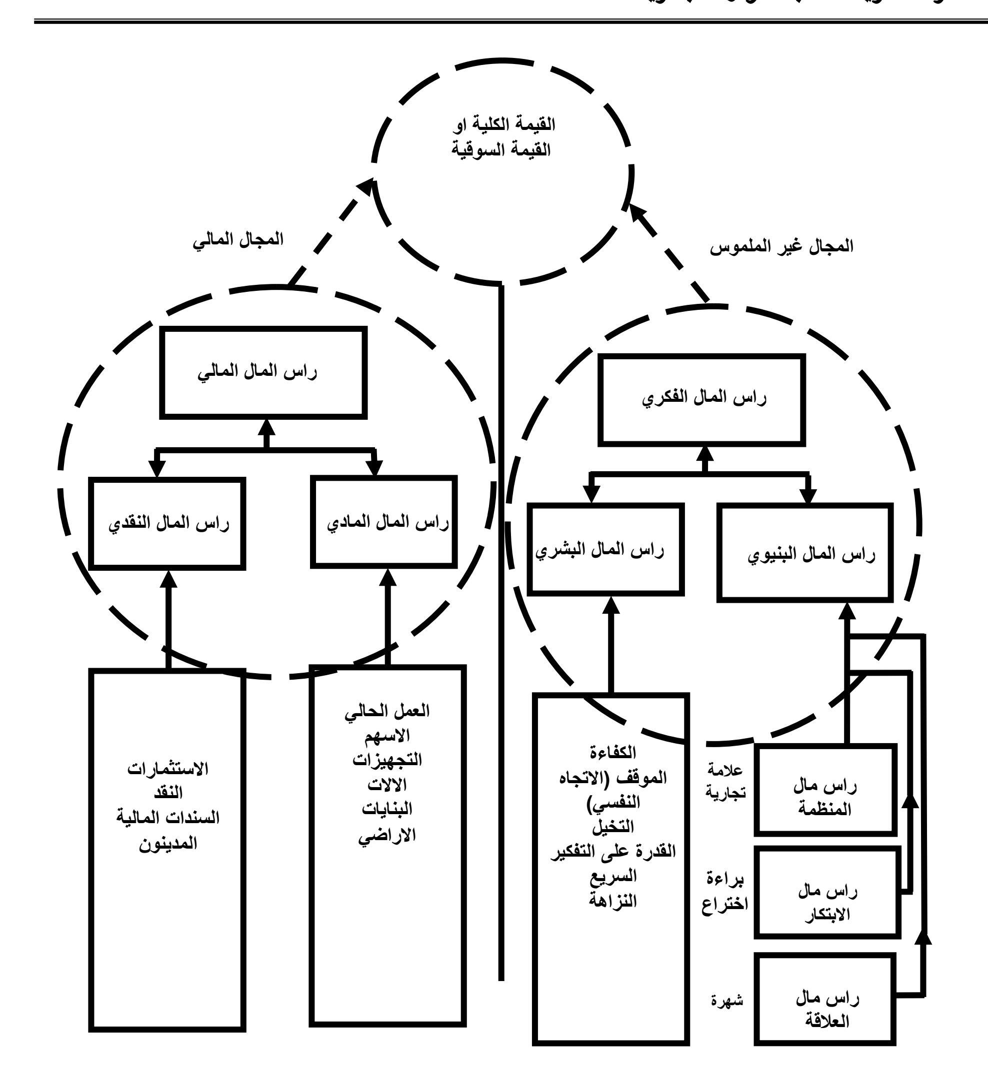
Source: M'Pherson P.K & Pike S., 2001,'Account, Empirical Measurement and Intellectual Capital. Journal of Intellectual Capital, Vol.2 No.3, pp. 249.

ولكن هذه المعادلة غير اكيدة لانها لابد ان تتضمن:

- ان العناصر الهرمية كافة في الشجرتين (شكل 3) هي عناصر متميزة ومستقلة.
- يمكن قياس راس المال المالي والفكري بنفس الوحدات.
- ان اسهامات القيمة كافة تكون متحدة بطريقة الجمع.

ولكن من الناحية العملية تكون رؤوس الاموال المادية والبشرية والبنيوية مرتبطة ببعضها البعض، وعلى سبيل المثال تولد عملية تشغيلية تدفقا نقديا من خلال اتحاد عناصر راس المال البشري مدعوما من قبل رأس المال البنيوي والمادي، لاسيما وان راس المال المالي يمكن التعبير عنه بوحدات نقدية ولكن رأس المال الفكري يعبر عنه بمجموعة من المدرجات المتناسقة، ويعبر عن قيمته في فضاء قيمة التطبيع (التسوية)، فضلا عن ذلك تنشا صعوبات لان قياس القيمة وبنية راس المال الفكري ينظران الى المنظمة من زاويتين مختلفتين ويستخدمان لغتين مختلفتين، اذ ان بنى راس المال الفكري ليست مقيدة لأغراض القياس التشغيلي لان القياس يتطلب الالتزام بالقواعد والمتطلبات.

وحدد **(M'Pherson & Pike, 2001: 247)** العلاقة بين المقاييس المالية وراس المال الفكري والقيمة بالشكل(4), اذ يوضح الجزء العلوي منه الفئات الثلاثة غير الملموسة للقيمة (الداخلية، الوسطية، الخارجية) ويحدد امثلة للقياس تحت كل فئة.

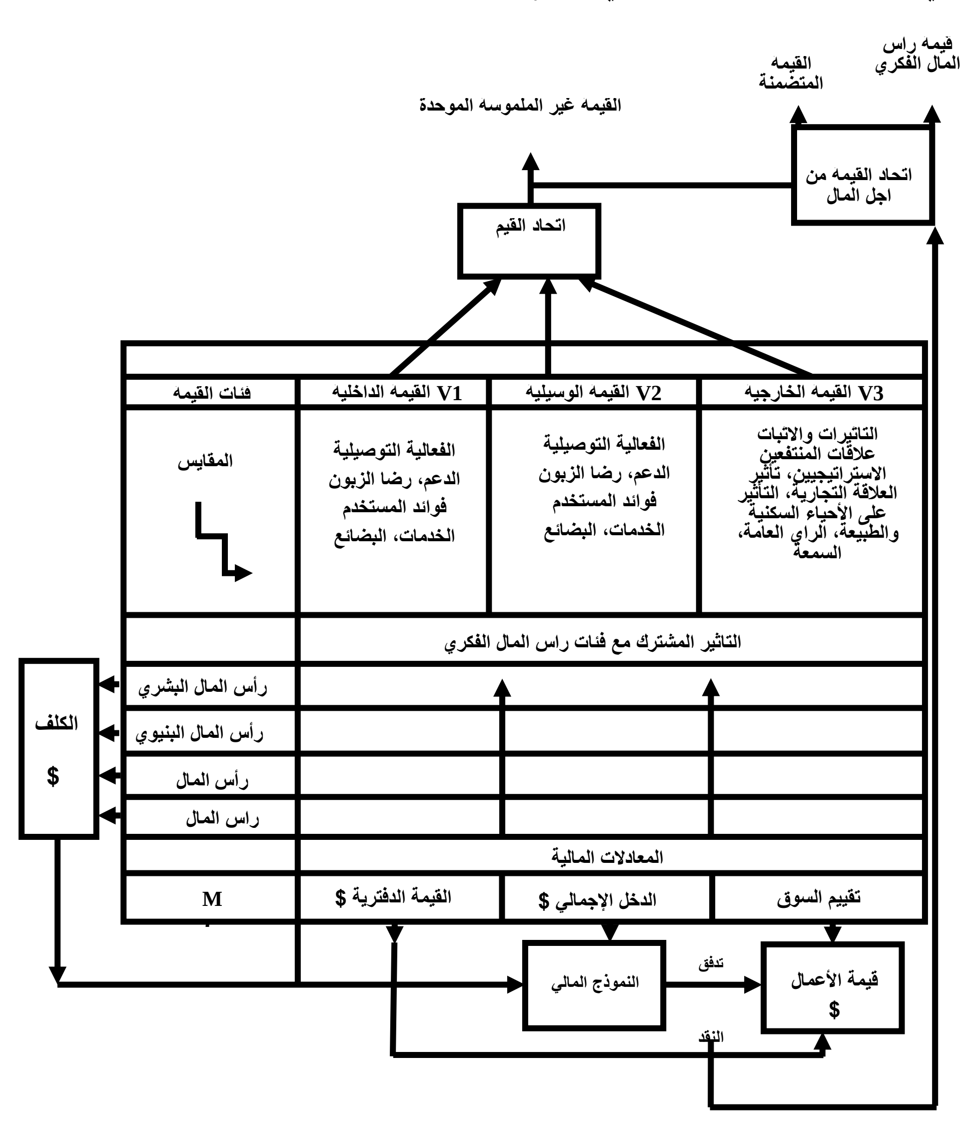


شكل (3) الإطار النموذجي لرأس المال الفكري

Source: M'Pherson P.K & Pike S., 2001,'Account, Empirical Measurement and Intellectual Capital. Journal of Intellectual Capital, Vol.2 No.3, pp. 252.

اما الجزء المركزي من الشكل هو عبارة عن مصفوفة توضح بشكل عام التفاعل بين راس المال الفكري وفئات القيمة الثلاثة، والجزء الاسفل من الشكل يشير الى كيفية مشاركة المجال المالي في فئات القيمة ايضا، كما يوحد في الشكل عناصر راس المال الفكري مع

المجالات المالية لانتاج تدفق نقدي. وفي النهاية تتحدد الانجازات المقاسة لفئات القيمة الثلاثة لتعطي قيمة غير ملموسة موحدة تتحد هذه القيمة مع تدفق النقد في فضاء قياس مناسب لتشير الى القيمة للانجازات المالية غير الملموسة.



شكل (4) العلاقة بين المقاييس المالية والقيمة ورأس المال الفكري

Source: M'Pherson P.K & Pike S., 2001,'Account, Empirical Measurement and Intellectual Capital. Journal of Intellectual Capital, Vol.2 No.3, pp. 253.

المبحث الثاني
محاولة تطبيقية

يتكون هذا المبحث من مطلبين، خصص المطلب الاول للتعريف بالشركة العامة للصناعات النسيجية في الحلة، فيما يتكفل المطلب الثاني بتقييم الاستثمارات في الموارد البشرية لحالة الشركة العامة للصناعات النسيجية في الحلة، وكما ياتي:

المطلب الأول: التعريف بالشركة العامة للصناعات النسيجية في الحلة:

تأسست الشركة العامة للصناعات النسيجية في الحلة بموجب قرار مجلس ادارة المؤسسة العامة لصناعة الغزل والنسيج رقم (7) المتخذ بالجلسة (61) في 15/10/1967 باسم الشركة العامة للنسيج الناعم في الحلة براسمال اسمي قدره (15) خمسة عشرة مليون دينار وفي عام (1980) تقرر انشاء معمل القديفة والجاكارد، واستناداً للمادتين (43،21) من قانون الشركات العامة المرقم (22) لسنة (1997) جرى تكييف الاوضاع القانونية للمنشاة واعتبارها شركة عامة تحت اسم الشركة العامة للصناعات النسيجية/ حلة، وصدر لها

نظام داخلي رقم (16) في (1998) براسمال اسمي قدره (958,954,000) دينار، وتتالف الشركة العامة للصناعات النسيجية / حلة من الشعب التالية:

1. الشعبة الادارية.
2. شعبة التخطيط.
3. الشعبة المالية.
4. شعبة الرقاية الداخلية.
5. الشعبة القانونية.
6. الشعبة التجارية.
7. شعبة المخازن.

اما الشعب الفنية العائد لها فهي:

1. شعبة الغزل
2. شعبة التحضيرات.
3. شعبة النسيج.
4. شعبة التكملة.
5. شعبة القديفة.
6. شعبة الهندسة.
7. شعبة السيطرة النوعية.

والشركة وحدة اقتصادية انتاجية ممولة ذاتيا ومملوكة للدولة بالكامل تتمتع بالشخصية المعنوية والقانونية والاستقلال المالي والاداري، وتعمل على وفق اسس اقتصادية تهدف الى المساهمة في دعم الاقتصاد الوطني وتنمية الانتاج بسلع معتدلة الثمن بما يتفق مع سياسة التصنيع واهداف خطة التنمية, اذ تتمثل منتجاتها بالاقمشة القطنية واقمشة مخلوطة وخام.

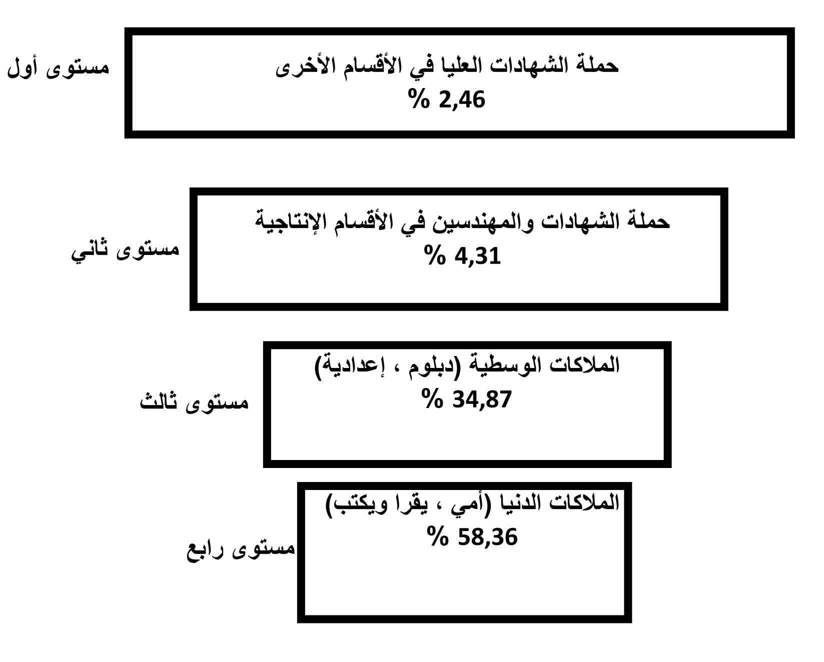
اما عدد العاملين في الشركة فقد بلغ وكما مثبت في سجلاتها **(3636)** شخص مصنفين على وفق ما جاء في الجدول (1)وعلى النحو الاتي ولغاية 31/ 12/ 2008.

من خلال بيانات الجدول (1) الذي يبين هيكل رأس المال البشري للشركة قيد الدراسة، يتضح بان حملة الشهادات العليا والجامعية الأولية البالغ عددهم (246) يشكلون نسبة (6,765٪) من رأس المال البشري للشركة. منهم فقط (157) مهندس وفني من العاملين في الأقسام الإنتاجية ويشكلون نسبة (4,31٪) من إجمالي رأس المال البشري للشركة والذين يمتلكون الخبرة والكفاءة التي تؤهلهم في الإسهام الفاعل في تحقيق عوائد الشركة.

الجدول (1) تفاصيل الموارد البشرية للشركة العامة للصناعات النسيجية/ حلة

التحصيل المهنة	ماجستير/ دبلوم عالي	بكالوريوس	دبلوم	إعدادية	يقرأ ويكتب	أمي
الاختصاصيون في العلوم الطبيعية	-	15	-	-	-	-
المهندسون والفنيون المرتبطين بهم	2	155	247	585	-	-
علوم الحياة	-	3	-	-	-	-
الاختصاصيون في تحليل النظم	1	13	-	3	-	-
الاقتصاديون والمحاسبون	-	9	7	10	-	-
القانونيون	-	4	-	-	-	-
اخرين	1	43	91	325	1479	643
الاجمالي	4	242	345	923	1479	643
النسبة المئوية	%0.110	%6.655	%9.488	%25.385	%40.676	%17.684

إما الكوادر الوسطية من حملة الشهادات (دبلوم، إعدادية) ألبالغ عددهم (1268) فيشكلون نسبة (34,87٪) والتي تقدر مساهمتها في تحقيق إيرادات الشركة دون الفئة الأولى ولكنها اعلي من بقية العاملين الذين يمثلون (أمي، يقرا ويكتب) والبالغ عددهم (2122) منتسب ويشكلون نسبة (58,36٪) وعلى ضوء التصنيف أعلاه يمكن رسم خارطة معرفية مبسطة للشركة ثم الأخذ بالعد شهادات العاملين ومواقع عملهم، وكما في الشكل (5).



الشكل (5) الخارطة المعرفية للشركة العامة للصناعات النسيجية في الحلة

- يمثل حجم المستطيل مقدار مساهمة الفئة في تكوين رأس المال المعرفي للشركة.
- بالإمكان رسم خارطة معرفية (فرعية) لكل مستوى من خلال ادخال متغيرات اخرى كسنوات الخدمة وعدد الدورات المشارك بها وبراءات الاختراع واية معايير اخرى.

يلاحظ ان رسم خرائط فرعية لكل مستوى يحقق لنا تحديد اسهامة كل فرد من ضمن المستوى الذي يقع فيه، وعليه فان الخرائط الفرعية هي انظمة فرعية تشكل بمجموعها النظام الرئيس وان تفاعل هذه الأنظمة الفرعية يحقق الهدف العام للنظام الرئيس الذي يسعى لتحديد اسهامة كل فرد في تكوين راس المال المعرفي للشركة، كما ان مقارنة بسيطة لحجم اسهامات الفئات يلاحظ ان الملاكات الدنيا التي تشكل الجزء الاكبر من العاملين في الشركة والتي بلغت نسبتها **(58.36%)** تحقق ادنى اسهامة معرفية، في حين يحقق حملة الشهادات والعاملين في الأقسام الإنتاجية اعلى اسهامة وتتدرج بقية المستويات بينهما، وهذا يتطلب اعادة النظر في سياسة تكوين راس المال

الفكري للشركة من تقليص الملاكات ذات الاسهامة المتدنية واستقطاب العناصر التي تحقق مستوى عال من المساهمة.

المطلب الثاني: تقييم الاستثمارات في الموارد البشرية لحالة الشركة العامة للصناعات النسيجية في الحلة

تتبع الشركة العامة للصناعات النسيجية/ حلة النظام التقليدي لعمليات الانفاق على الموارد البشرية حيث تسجل جميع المصاريف من رواتب واجور دورات تدريبية ومصاريف ايفاد لاغراض الدراسة واية نفقات اخرى تزيد من راس المال الفكري للشركة تحت حساب الرواتب والاجور, او مستلزمات خدمية وتعامل كبقية المصروفات الجارية وتقابل بالإيرادات لاستخراج الفائض القابل للتوزيع كما هو واضح من كشف العمليات الجارية للشركة للسنة المالية المنتهية في 31/ 12/ 2008، ولدى الرجوع الى اوليات الصرف للعام **(2008)**, وعلى ضوء ما جاء في الاطر الفكرية للبحث جرى اعادة تصنيف المصاريف الجارية وفرز ما يخص الاستثمار في الموارد البشرية وكانت على النحو الذي يبينه الجدول (2)، وكما ياتي:

الجدول(2) اعادة تصنيف المصاريف الجارية وفرز ما يخص الاستثمار في الموارد البشرية

اسم الحساب	نوع الاستثمار في راس المال البشري	مبلغ الاستثمار (الف دينار)
رواتب نقدية للموظفين	مكافئات تشجيعية للمشاركين في الدورات التدريبية	**50000**
نفقات سفر وايفاد للتدريب (مستلزمات خدمية)	اجور سفر وايفاد لاغراض التدريب خارج القطر	**13698**
نفقات ابحاث (مستلزمات خدمية)	اجور ابحاث تطويرية	**6500**
نفقات تدريب بالجامعات (مستلزمات خدمية)	اجور تدريب داخل القطر	**5000**
اجور تدريب داخل المصنع	تدريب داخل المصنع	**4000**
الاجمالي	فقط تسعة وسبعون مليون ومائة وثمانية وتسعون الف دينار	**79198**

ان فــرز اســتثمارات الشــركة في راس المــال الفكــري للعــام **(2008)** ادى الى زيــادة مقــدار الاربــاح المتحققــة بمبلــغ الاســتثمار واعتبــاره موجــود كبقيــة موجــودات الشــركة يظهــر في قائمــة المركــز المــالي للشــركة عــام **(2008)** الشــركة تعــاني مــن خســارة بســبب الظــروف الاســتثنائية الــتي تمــر بهــا الشــركة وتوقــف الانتــاج في النصــف الاول مــن عــام **(2008)** وبالتــالي فــان تحديــد الاســتثمارات في الموارد البشرية لهذه السنة سوف يقلل مقدار الخسارة للشركة.

كمـا يلاحظ بان الشركة ونتيجة لوجود فائض كبير في مواردها البشرية ناجم عن الظروف الاستثنائية التي تمر بها الشركة, ليس لديها كلف امتلاك وتكوين لمواردها البشريـة مثل مصاريف الاختبار والاعداد للكادر, كما لا تظهر في الشركة كلف استبدال كـوادر الشركة ناجمة عن انعدام الكفاءة, فضلا عن كلف تدريب الملاكات التي تملئ الوظائف الشاغرة, وبعد تحديد مبلغ استثمارات الشركة في الموارد البشرية جرى تسجيـل قيمـة راس لها البشري للعام **(2008)** بوصفها موجودات ضمن الميزانية العامة للشركـة وخلق حساب مقابل يسمى حساب راس المال البشري في جانب حقوق الملكية, وتاسيسا على ذلك جرى ومن خلال الشكلين **7) ,6)** اعداد كشف العمليات الجارية والميزانيـة العامة للشركة للعـام **(2008)** بعد اظهار استثمارات الموارد البشرية للشركة مقارنـــة بالكشوفات التقليدية المعدة من قبل الشركة لنفس السنة.

الشكل(6) كشف حساب العمليات الجارية للسنة المالية المنتهية في 31/ 12/ 2008
للشركة العامة للصناعات النسيجية / حلة

رقم الدليل		31/ 12/ 2008 قبل فرز استثمارات الموارد البشرية	31/ 12/ 2008 بعد فرز استثمارات الموارد البشرية
	ايرادات جارية	(الف دينار)	(الف دينار)
41-45	ايراد النشاط الجاري	1295974	1295974
294	حسابات النتيجة المتقابلة الدائنة		
2943	فرق تقويم التغيير في مخزون الانتاج التام	589391	589391
	المصروفات الجارية	1885365	1885365
31	الرواتب والأجور	15862038	15812038
32	المستلزمات السلعية	1610563	1610563
33	المستلزمات الخدمية	272505	243307
36	الفوائد وايجادات الأرضي		
37	الاندثارات	99376	99376
384	الضرائب والرسوم		
	مجموع المصروفات الجارية	17844482	17765284
	فائض (عجز) العمليات الجارية (المرحلة الاولى)	15959117 -	15879919-
194	حسابات النتيجة المتقابلة المدينة:		
194	فرق تقويم التغيير في مخزون الإنتاج التام	589391	589391
	يضاف الإيرادات التحويلية الأخرى		
48	الإيرادات التحويلية	2961064	2961064
49	الإيرادات الأخرى	639557	639557
		3600641	3600641
	تنزل المصرفات التحويلية الأخرى		
38	المصروفات التحويلية	26508	26508
39	المصروفات الأخرى		
		26508	26508
	الفائض القابل للتوزيع (عجز)	12974375-	12895177-

إن تحليل كشف العمليات الجارية للشركة في **(31/12/2008)** بعد فرز استثمارات الموارد البشرية يظهر انخفاض نفقات الرواتب والاجور بمقدار **(50.000.000)** خمسون مليون دينار كما انخفض مبلغ المستلزمات الخدمية بمقدار **(29198)** تسعة وعشرون مليون ومائة وثمانية وتسعون الف دينار مما ادى ذلك الى انخفاض مقدار عجز العمليات الجارية (للمرحلة الاولى) من **(15.959.117)** الى **(15.879.919)** اي ما يعادل استثمارات الشركة للموارد البشرية التي تم فرزها في الجدول **(2)** والبالغة **(79198)** تسعة وسبعون مليون ومائة وثمانية وتسعون الف دينار، وهذا انعكس على انخفاض (العجز) القابل للتوزيع من **(12.974.375)** الى **(12.895.177)** ويعود السبب لتسجيل استثمارات الموارد البشرية للشركة للعام **(2008)** بوصفها موجودات متداولة واستبعادها من المصروفات الجارية.

الشكل (7) الميزانية العامة كما في 31/ 12/ 2008 الشركة العامة للصناعات النسيجية / حلة

رقم الدليل		31/ 12/ 2008 قبل فرز استثمارات الموارد البشرية	31/ 12/ 2008 بعد فرز استثمارات الموارد البشرية
	الموجودات	(الف دينار)	(الف دينار)
11	الموجودات الثانية (بالقيمة الدفترية)	457874	457874
118	نفقات ايرادية مؤجلة		
12	مشروعات تحت التنفيذ	223243	223243
		681117	681117
	الموجودات المتداولة		
13	المخزون	3071760	3071760
138	اعتمادات مستنديه لشراء مواد	2453	2453
139	مخزون بضائع لدى الغير		
15	استثمارات المالية		
16	المدينون	3790054	3790054
18	النقود	3575058	3575058

رقم الدليل		31/ 12/ 2008 قبل فرز استثمارات الموارد البشرية	31/ 12/ 2008 بعد فرز استثمارات الموارد البشرية
-	استثمارات الموارد البشرية		79198
		10439325	10518523
	مجموع الموجودات	11120442	11199640
	مصادر التمويل		
	مصادر التمويل طويلة الأجل		
21	رأس المال المدفوع (الاسمي)	958954	958954
22	الاحتياطيات	4539080	4539080
-	رأس المال البشري		79198
		5438034	5577232
	مصادر التمويل قصيرة الأجل		
2425	قروض مستلمة قصيرة الأجل من العالم الخارجي	4228436	4228436
251	جاري مكشوف	3092581	3092581
26	الدائنون	19892543	19892543
225	العجز المدين	21591152-	21591152-
	مجموع مصادر التمويل قصيرة الأجل	5622408	5622408
	مجموع مصادر التمويل	11120442	11199640

يلاحظ إن الشركة في الوضع القائم الحالي لم تظهر مقدار استثمارها للموارد البشرية في الميزانية العامة كما في (31 / 12 / 2008) الا إن فرز استثمارات الشركة في الموارد البشرية على ضوء معطيات البحث وتسجيلها كموجودات ادى الى زيادة الموجودات المتداولة لاستثمارات الموارد البشرية بمقدار (79198) فقط تسعة وسبعون مليون ومائة وثمانية وتسعون الف دينار يقابله زيادة في جانب المطلوبات بمصادر التمويل طويلة الاجل باسم راس المال البشري بنفس المبلغ، وعلية فان راس المال البشري تم التعامل معه كمصدر من مصادر التمويل مما يتطلب تحديد جيوب المعرفة للشركة على ضوء خريطة معرفية ترشد على النقاط الى تتجمع فيها تكاليف استثمار الموارد البشرية ومقدار ما تحققه تلك النقاط من مساهمة في العوائد الإجمالية.

وبعد اظهار كلف استثمارات الموارد البشرية في القوائم المالية لشركة الصناعات النسيجية/ حلة للعام (2008) لابد من بيان كيفية معالجة الموارد التي يحققها راس المال البشري للشركة لغرض الحصول على قيمة راس المال البشري فيها (مع العلم ان الشركة تمر بظروف استثنائية لم تحقق ارباح للعام 2008).

وبالنظر لطبيعة الأعمال المنجزة في الشركة لاتباعها نظام المراحل الانتاجية، فالانتاج يتحقق بجهود جميع العاملين ولكن نسبة مساهمة العاملين من الاختصاصيون والمهندسين اعلى من بقية الفئات لكونهم يمثلون راس المال الفكري للشركة، والمشكلة هنا كيفية تحديد نسبة مساهمة كل من العاملين في الشركة من الإيرادات او الارباح المتحققة بغية تحقيق ادنى مستوى من العدالة (وهذا بحد بذاته يعد احد اشكاليات التطبيق التي تصدت لها لدراسة), لذا يرى الباحثان بان تحدد حصة كل من العاملين من قيمة الموارد البشرية للشركة على وفق مجموعة معايير:

1. **الشهادة:** (دكتوراه 10 نقطة)، (ماجستير 7 نقطة)، (بكالوريوس4 نقطة)، (دبلوم 3 نقطة)، (اعدادية 2 نقطة)، (اخرين 1 نقطة).
2. **سنوات الخدمة:** (نقطة واحده لكل سنة خدمة)
3. **موقع العمل:** (الأقسام الإنتاجية 10 نقطة)، (الأقسام الخدمية 3 نقطة)، (اخرى 2 نقطة).
4. **العنوان الوظيفي:** (العناويين الانتاجية 10 نقطة فقط)
5. **الدورات التدريبية:** (5 نقطة لكل دورة انتاجية)
6. **البحوث التطويرية:** (5 نقطة كل بحث تطويري)

وبعد تحديد النقاط التي يحصل كل منتسب في الشركة يحدد العدد الاجمالي للنقاط ومن ثم تحدد حصة النقطة الواحدة من الإيرادات المتحققة.

حصة النقطة الواحدة ايرادات السنة 2008 = $\frac{\text{اجمالي ارباح السنة 2008}}{\text{عدد النقاط الكلية للشركة}}$

مقدار مساهمة الفرد في تحقيق الايرادات لسنة 2008 = عدد نقاطه × حصة النقطة الواحدة وبنفس الطريقة تحسب ما يتحمله الفرد من كلف لنفس السنة:

حصة النقطة الواحدة من الكلف للسنة 2008 =

$$\frac{\text{اجمالي كلف الموارد البشرية 2008}}{\text{عدد النقاط الكلية للشركة}}$$

مقدار ما يتحمله الفرد من الكلف = عدد نقاطه × حصة النقطة من الكلف

وبالنظر لعدم تحقيق الشركة ارباح للعام (2008) فان الشركة تحملت كلف استثمارات موارد بشرية ولم تحقق ايرادات وعلية فان الكلف ستدور لتسويتها مع ايرادات السنة القادمة.

اما عملية تحديد مقدار راس المال البشري من هذه اللحظة ولحين ترك العمل (في سن التقاعد) فان تحديد قيمة هذا المقدار ستعتمد بكل تاكيد على طول المدة الزمنية المتبقية للعامل لحين بلوغه سن التقاعد، ولغرض الخوض بتفاصيل اكثر في هذه الدراسة فان الامر يتطلب تقدير التدفقات النقدية الخارجية خلال فترة زمنية معينة، والتي تمثل كلف راس المال البشري والتدفقات النقدية الداخلة المقدرة ايضا والتي تمثل مقدار الاموال التي يمكن ان تحققها الشركة لنفس الفترة، وهناك نماذج عديدة للوصل الى تلك التدفقات لا مجال لذكرها هنا, وان قيمة راس المال البشري للشركة لكل سنة يتمثل في الفرق بين التدفقات النقدية الداخلة والخارجة لتلك السنة، وبعدها يجري

احتساب القيمة الحالية لراس المال البشري للشركة على ضوء معادلة خصم معين ولفترة زمنية معينة.

ومما تجدر الاشارة اليه ان دراسة (القريشي،2007) بحثت بشكل مفصل في هذا الموضوع بدراسة سابقة بعنوان (التقييم المالي لراس المال البشري واثره في ربحية الشركة) طبقت على عينة من الأطباء في المستشفيات الخاصة، الا ان الاختلاف هنا ان الإيراد في الشركة العامة للصناعات النسيجية/ حلة، لا يتحقق على مستوى الفرد وكما في المستشفيات من خلال التركيز على انتاجية الطبيب الواحد، وانما على مستوى الشركة ككل، وبالتالي فان الدراسة تتطلب الدخول بتفاصيل اكثر لتحديد قيمة الفرد الواحد من القيمة الإجمالية لراس المال الفكري الكلي للشركة, وبذلك فان الدراسة قد حددت عند هذا المستوى (وهذا شكل واحدا من إشكاليات التطبيق التي تصدت لها الدراسة).

المبحث الثالث

معطيات الفصل الفكرية والتطبيقية

استنادا لما اسفرت عنه الاطر الفكرية والنتائج التطبيقية يمكن ان نخلص للمعطيات الفكرية والتطبيقية الاتية:

1. هناك انتقاله رئيسة حصلت في الدول المتقدمة اقتصاديا للمدة الأخيرة تبلور فيها اهمية راس المال البشري والملكية الفكرية، واصبح نجاح المنظمة يعتمد على ما تملكه من خبرات وكفاءات وتراكمات معرفية وليس على ما تملكه من اصول مادية، وهذا يتطلب قياس وتحديد راس المال الفكري وكان من نتيجة ذلك تحمل المستثمرين ثمن عدم رد المحاسبة على هذا التغير في الأحداث.
2. بالنظر لتكوين راس المال الفكري للشركة من راس المال البشري والبنيوي والترابط العملي من خلال اتحاد العناصر المكونة لها فضلا عن مساهمة راس المال المادي، عليه فان قياس قيمة راس المال البشري لا تجري بمعزل عن بقية المجالات غير الملموسة للشركة.
3. يلاحظ إن الاهتمام بمحاسبة الموارد البشرية ذات طابع متذبذب والسبب في ذلك كون مقاييس المحاسبة لا يمكن استخدامها في قياس رأس المال الفكري، وعليه فان المحاسبة بحاجة الى الاستعانة بمقاييس مستخدمة في علوم اخرى مثل العلوم السلوكية والاجتماعية لتسهيل عمليات قياس القيم غير الملموسة.

وفي الجانب التطبيقي:

1. اظهرت نتائج تحليل وفرز استثمارات الشركة في الموارد البشرية بانه ليس لدى الشركة كلف امتلاك وتكوين لمواردها البشرية، مثل مصاريف الاختبار والاعداد للملاك كذلك كلف استبدال ملاكات الشركة ناجمة عن انعدام الكفاءة فضلاً عن كلف تدريب الملاكات التي تملك الوظائف الشاغرة.

2. بينت نتائج تحليل مكونات راس المال الفكري للشركة بان المكون الاساسي له هم حملة الشهادات العليا والجامعية الاولية والذين يتركزون في الاقسام الانتاجية في حين كانت اسهامة العاملين في الاقسام الاخرى قليلة.
3. بالنظر لاعتماد الشركة على المبادئ التقليدية لاعداد القوائم المالية فان كلفة الاستثمار في راس المال البشري تبوب بوصفها مصاريف، وهذا يؤدي الى عدم امكانية تحديد استثمارات الشركة في الموارد البشرية.
4. توجد لدى الشركة جيوب معرفية تتركز فيها الخبرات والمهارات المساهمة في تحقيق عوائدها، الا إنها لم تضع معايير او اسس لتحديد مواقع تمركز تلك الخبرات ورسم خارطة معرفية تسهم في رسم معالم الشركة.

الآليات الميدانية لمعالجة حالة الشركة المعنية بالحالة:

يمكن ان تكون اليات المعالجة لهذا الفصل من شقين، شق عام[1] ينظر الى تراجع دراسات محاسبة الموارد البشرية والاستثمار فيها على مستوى الدول العربية والبلدان النامية عامة يتمثل في الاتي:

1. ان تتبنى الدول مسؤولية اصدار ضوابط انتقال رأس المال البشري بين المنظمات اسوة برؤوس الأموال الاخرى.
2. ضرورة تبني الدول اصدار ضوابط انتقال اصحاب المعرفة والخبرة والذين يشكلون المكون الأساسي لراس المالي الفكري، وعدم السماح لاستقبالهم في منشات جديدة الا بعد موافقة المنشات التي يعملون فيها سابقا، على ان تجري تسوية قيمة راس المال الفكري المنقول بين الطرفين عند اصدار معايير محاسبية تنظم ذلك.

---

(1) لاشك ان الباحثان لا يعممان النتائج التي خرج بها البحث لكونه دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات النسيجية في الحلة، وان ما ينطبق على منظمة قد لا ينطبق على غيرها من المنظمات، الا ان المبادئ العلمية هي واحدة في جميع انحاء العالم وهي تتمتع بزمكانية لاخلاف عليها.

3. ان تتبنى الجهات الاكاديمية والنقابات اصدار معايير تقييم وحساب راس المال البشري.
4. ضرورة تبني المنظمات والجمعيات المحاسبية اصدار معايير تحدد مجالات الاستثمار في راس المال البشري ووضع اجراءات تنفيذ تلك المعايير.
5. بهدف التوصل للتقويم الحقيقي لراس المال الفكري للمنشات فان الامر يتطلب تشكيل لجان دائمية من الاختصاصات ذات العلاقة تتولى وضع جداول ومعايير لتصنيف العاملين على وفق تراكمات الخبرة والمعرفة والشهادة وغيرها،
6. التوجه نحو هيكلة الموارد البشرية بموجب بناء هرمي يكون في قمة الهرم من هم اعلى مرتبة من الخبرة والتراكم المعرفي يشكل قاعدة الهرم العاملين الذين يمتلكون الحد الادنى من الخبرة, اذ ان ذلك البناء يساعد على تحديد موقع كل فرد في المنظمة فيما لو تم بناء ذلك بشكل دقيق.

اما الشق الخاص من التوصيات على مستوى الشركة المعنية فيمكن اجماله بالاتي:

1. ان تشكل لجنة تهدف الى التوصل الحقيقي لتقويم رأس المال البشري والفكري في الشركة.
2. وضع جداول ومعايير لتصنيف العاملين.
3. رسم خارطة معرفية للشركة وتحديد جيوب المعرفة والخبرة فيها وحساب كلفة كل فئة فيها.
4. ان تنظر الشركة في اعادة بناء هياكلها على اساس توازن ما بين إستراتيجية اعمال الشركة وإستراتيجية الموارد البشرية لها.
5. ان تهتم الشركة بالموارد البشرية الحالية او التي تروم جذبها واستقطابها وان يكون هذا الاهتمام مستند الى إستراتيجية موازية لاستراتيجيات الاستثمار في الموجودات الراسمالية.

6. توجيه الاهتمام بالموارد البشرية التي تمتلكها المنشات وتركيز الدراسات والأبحاث المستقبلية عن وسائل تقويم راس المال البشري والملكية الفكرية والإجراءات اللازمة لإثباتها في القوائم المالية.
7. بسبب الحدود العلمية للبحث في اظهار تاثير قيمة الاستثمار في الموارد البشرية في القوائم المالية، فقد اختصر البحث في جانبة الميداني على اعداد كشف العمليات الجارية وقائمة المركز المالي، وترك المجال مفتوح امام الباحثين القادمين للتعمق في مجال بناء نماذج اخرى واظهار التاثيرات على بقية الكشوفات المالية، لاسيما قوائم التدفق النقدي والكشوفات التحليلية الاخرى.

□

مصادر الكتاب

المصادر العربي:

1. دانيال كولمان (2000) ، ذكاء المشاعر / ط / 1 ترجمة د . م هشام الحناوي, دار هلا للنشر والتوزيع .
2. دانيال كولمان (2001) . الذكاء العاطفي ، مجله دراسات اجتماعيه ، العدد 10 السنه/ 3 بيت الحكمه .
3. العنزي, سعد .(2002) الذكاء الشعوري السمة البارزة لشغل المنصب الاداري المتميز . مجلة الحكمة . العدد 28 . اب ص128.
4. الجنابي ، فارس عبدالله والساعدي ، مؤيد يوسف نعمه (2003) . فاعليه الذكاء الشعوري في بناء فريق العمل ، مجله التقني للعلوم الاداريه ، بحث مقبول للنشر .
5. ريتشارد ب . باسكال و أ .اثوس (1986) " فن الإدارة اليابانية " ، ترجمة محمد حسن يس ، معـــهد الإدارة العامة . الرياض .
6. الغريب ،رمزية، التقويم والقياس النفسي والتربوي ، كلية الانجلو المصرية، القاهرة، 1977.
7. أبو النيل ، محمود السيد ، (1985) ,علم النفس الاجتماعي ، دراسات عربية وعالمية ، الجزء الاول ، ط / 4 ، بيروت ، دار النهظة العربية .
8. الملوك سعد الملوك عبد الرحمن شريف عقراوي (2002) دور التمكين في تعزيز الإبداع التنظيمي، اطروحة دكتوراه، جامعة الموصل كلية الإدارة والاقتصاد.
9. الدوري، زكريا مطلك خضر والساعدي، مؤيد يوسف نعمة (2002)، رأس المال الاجتماعي التنظيمي، مدخل في اقتصاديات الثقة، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد/ 9 العدد/ 30.
10. مجلة اخبار الاداره، جامعة الدول العربية: 1996، ص7.
11. سعد غالب ياسين، (1998)، الاداره الاستراتيجية، ط/ 1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان.

12.الربيعي، ليث والبياع، مهدي، (2001) بعض المعالجات الاحصائية الخاطئة من البحوث والادارية، المؤتمر القطري الاول للعلوم الادارية جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد.

13.كولمان، دانيال، (2000): **ذكاء المشاعر. ترجمة،** د هشام حناوي، الجيزة:هلا للنشر والتوزيع.

14.بحار الانوار، ج1: 168، المجلسي، ثقة الإسلام، (1983)، بحار الانوار. ط / 4؛ بيروت : مؤسسة الوفاء.

15.ريتشارد ب. باسكال و أ . اثوس (1986) " فن الإدارة اليابانية " ترجمة محمد حسن يس ، معهد الإدارة العامة. الرياض .

16.الرازي ، محمد ابن أبي بكر (1983) مختار الصححاح، دار الرسالة، الكويت .

17.ال باور، جوزيف (1997) فن الادارة، ترجمة سعد ابو لبدة ، دار البشير، عمان، ص 90 – 91 .

18.الهيتي، خالد عبد الرحيم، ياقو، صليوة ياقو (1990)، التطبيع الاجتماعي التنظيمي ، المجلة العربية للإدارة، مجلد/ 14، العدد / 3 ص97.

19.نجم عبود نجم، (2005) إدارة المعرفة، المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات . ط، 1 ؛ عمان: الوراق لنشر والتوزيع، ص 434 .

20.القريشي، خيرية عبد كاظم حسين، "التقييم المالي لراس المال البشري واثره في ربحية المنشاه"، دراسة تطبيقية لعينة من الاطباء في المستشفيات الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، مقدمة الى الجامعة المستنصرية، كلية الادارة والاقتصاد، (2007).

21.حمادة، رشا، "القياس والإفصاح المحاسبي عن الموارد البشرية واثره في القوائم المالية"، دراسة تطبيقية على اعضاء الهيئة التدريسية في جامعة دمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 18 العدد الاول، (2002).

المصادر الاجنبية:

1. Ackerman M . S & Halverston C ., (1994) : Definitional and Contextual Issues In Organizational and Group Memories . www.eecs.umich.edu/ ackerman / phb / 94609 / hiss 94 . pdf .

2. Ackerman M . S & Halverston C ., (1998) : Considering Organization's Memory www.ics.uci.edu/ CORPS/ ACKERMAN.html .

3. Ackerman M . S & Halverston C ., (1999) : Augment Organizational Memory : A Field Study of Answer Garden .

4. Adler R & Levinthal D ., (2001) : Demand Heterogeneity and Technology Evolution: Implication For Product and Process Innovation, MS, Vol . 47, No . 5, May.

5. Alavi M & Leidner D . L ., (2002) : Knowledge Management Systems : Issues, Challenges and Benefits . In Stuart Barnes (EN) : KM Systems, Australia Thomas Learning .

6. Appelbaum S. H., Danielle H; & levut S., (1999), Empowerment: Power, Culture and Leadership Astraegy or Fab for the Millennium Journal of Work place Learning: Employee Counseling to Day, Vol, 11, No. 7.

7. Argris C., (1998), Empowerment the Emperors New Clothes, Harvard Business Review, May- June.

8. Arnold J ., (1997) : Managing Careers Into the 21st Century . London: Paul Chapman .

9. Arthur J., (1994): Effects Of Human Resource Systems On Manufacturing Performance & Turnover, Academy Of Management Journal, 37, pp. 687-670.

10. Atwater, L.F., (1988), The Relative Importance in Predicting Leader.Behavior . Group and Organization Studies, 13, 290-310.

11. Awad E & Ghaziri H, 2004, Knowledge Management, Person Education International, Prentice-Hall, New York.

12. Awad E . M ., (1996) : Building Expert Systems, Minneapolis MN . West Publishing

13. Awad, E & Ghaziri, H., 2004 Knowledge Management ,person Education International, Prentice-Hall, New York.

14. Bair, A., (1985), Trust and Antitrust, Ethics, 96 : 231-260 .

15. Baird L. I. Meshoulam & G. DeGive, Meshing Human Resources Planning With Strategic Business Planning: A Model Approach. Personnel 60, No. 5 (1983), pp. 14–25.

16. Baker . W. 1990 . Market Network and corporate behavior . American Journal of Sociology . 96 :584-625 .

17. Balasubramanion V, Maureen S . B & Elain K . B ., (1994) : The Learning Organization : Alders Community of Knowledge Workers . UK, Pack – wood .

18. Barber,B.1983 . The Logic and Limits of Trusts . New Brunswick, NJ : Rutgers University Press.

19. Bateson, P. 1988. The Biological Evaluation of Cooperation and Trust. In D.G. Gambetta (Ed.). Trust: 14 - 30, Newyork : Basil Blackwell.

20. Beatty. A, (1996) Emotion quotient ,Different kennel smartest Louis baseness 16-apil, 43.

21. Becker B & Gerhart B., (1996): The Impact Of Human Resource Management On Organizational Performance. New York, Progress & Prospects.

22. Becksted D & Gellatly G ., (2004) : Are Knowledge Workers Found Only In High – Technology Industries . San Francisco, Jossey – Bass .

23. Bent J.V; Paanwe J & Williams R, (1999). Organizational Learning : An exploration of Organizational Memory And It’s Role in Organizational Change Processes .

24. Beutsch,M. 1958. Trust and Suspicion . Journal of Conflict Resolution, 2 : 265 - 279 .

25. Blanchard K, Carlos J P & Randolph A., (1999), The 3 deys to empowerment. 1/e, Sanfrancisco Berrett- Koehler Publishers, Inc.

26. Blanchard K, Carlos J. P & Ramdoloph A:, (1996), Empowerment Takes More Than Aminute, 1/e Samfransisco, Berrett- Koehler Dublishers, Inc.

27. Blanchard K, Carlos J. P & Rando, phA:, (2001) Empowerment Takes More Than Aminute, 2/e Samfransisco, Berrett- Koehler Publishers, Inc.

28. Blau, P.M.1964.Exchange and Power in social life - New Yourk . Wiley.

29. Block.J, (1995) iq VS. Emotional intelligence university of California At berkiey unpublished manuscript.

30. Bogdanowilz M & Baiely E ., (2001) : The Learning Organization : A Diverse Community of Knowledge Workers, CASAE – ACEEA National Conference 2001 – Twentieth Anniversary Proceedings .

31. Boisot, M. 1995 . Information Space : A framework for Learning in Organizations Institutions and culture . London . Rouliedge.

32. Boissevain . J . 1974, Friends of friends, Oxford : Bosil Biackwell.

33. Bok, D. C, 1995, The cost of Talent . New York : Free press .

34. Bok, S., (1979),Lynig : Moral Choice in Public and private Life,

New York : Pantnoon Books.

35. Bok. S. 1978. Lying : Moral choice in Public and Private Life . New York : Pantheon Books.

36. Boss.R.W. 1978 . Trust and Managerial Problem Solving Revisited. Group and Organization Studies, 3: 331 - 342.

37. Bourdieu . P., 1980, The forms of capital . In. J. G. Rich and son (E.d.) . Handbook of theory and Research for the sociology of Education : 241-254.

38. Bradach, S.L., & Eccles, R.G., (1984), Price, Authority, and Trust : from Ideal Types To Plural Forms . Annual Review of Sociology, 15 : 97-118 .

39. Bratton J. & Gold J., (2003): Human Resource Management: Theory and Practice, 3/e ،Great Britain, Bath Press m Bath.

40. Brewer, M.B., (1979), In-Group Bias in the Mineral Inter Group Situation : A Cognitive Motivational Analysis, Psychological Bulletin, 86, pp. 307- 324 .

41. Brown J . S & Duguid P ., (1991) Organizational Learning and Communities of Practice : Toward A unified View of Working Learning and Innovation – Initiate of Management Sciences (INFONMS) . Great Britain .

42. Brown, S., (1996), Strategic Manufacturing For Competitive Advantage, Prentice- Hall, Europe. London.

43. Buehel B & Probst ., (2000) : From Organizational Learning to Knowledge Management . San Francisco, Jossey – Bass .

44. Bunfield . S. 1958, The Moral Basic of a Backward sociely . New York, Free press .

45. Burt, R., S . 1990 . The contingent value of Social Capital . Administrative Science Quarterly . 42 : 339-365.

46. Burt, R., S. 1992 . Structural Holes . Cambridge . MA : Harvard University press

47. Butler, J.K. & Cantrell, R.S.,(1984), A behavioral Decision Theory Approach To Modeling Dyadic Trust in Superiors and Subordinates . Psycholgical Reports, 55 : 19-28 .

48. Butler, J.K., (1991), Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust : Evolution of a Conditions of Trust Inventory, Journal of Management Studies, 17, pp. 643-663 .

49. Callaghan C. & Thompson P., (2001): Edwards Revisited: Technical Control and Worker Agency in Call Centers .Economic and Industrial Democracy, 22, 13. 37.

50. Cambetta, D.G . (Ed.), 1988 . Can We Trust Trust ? In D.G . Gambetta (Ed.), Trust 213 - 237 . New york : Basil Blackwell.

51. Carrie R. Leana : Harry J-Van Buren III, (1999) Organizational Social Capital and Employment Practices, Academy of Management Review. Vol. 24 No.3.538 - 555 .

52. Chen H. M & Lin K.J., 2003, 'The Role of Human Capital Cost in Accounting, Journal of Intellectual Capital, Vole.5 No.1, pp. 116-130.

53. Chen J, Zhu Z & Xie H. Y., (2004): Measuring Intellectual Capital: A New Model and Empirical Study, Journal of Intellectual Capital, Vol . 5 . No . 1, PP . 195 – 212.

54. Choi T.y & Behling O., (1997), Top Management and TQM Success: One More Look After All These Years Academy Of Management Executive, Vol. 11, No, 1.

55. Christensen C ., (1997) : Innovators Dilemma : When New Technologies Cause Great Firms to Fail . Harvard Business School Press Boston, MA .

56. Clark T & Pugh D ., (2000) : Similarities and Differences in European Conceptions of Human Resource Management . Internationa12l Studies of Management and Organizations, 29 (4 PP) . 84 – 100

57. . Claydon T. & Doyle M., (1996), Trusting Me, Trusting you; The Ethic of Employee Empowerment, Personals Review, Vol. 25. No. 6.

58. Colaman . J. S. 1990 . Foundations of Social Theory. Cambridge . MA : Belknap Press Harvard University press.

59. Collins Davis., (1997), Tow Cheers for Empowerment: Some Critical Reifications,Leadership & organization Development journal,Vol.18,No, 1.

60. Conklin J ., (2001) " Designing Organizational Memory : Preserving Intellectual Assets In A knowledge Economy" .www. Cognexus . Org .

61. Conner . K. R., & Prahalad . C. K . 1996 . A Resource – Based Theory of the Firm : Knowledge Versue Opporturion Organization Sciocnce 7 : 477-501 .

62. Cood, D., (1988 ,(Individuals Interpersonal Relations and Trust, In. D.G. Gambetta (Ed.), Trust. New York, Basil Blackwell.

63. Cook . J. & wall. T. 1980 . New york Attitude measures of Trust. Organizational Commitment and Personal need Nonfulfillment. Journal of Occupational Psychology. 53 : 39 - 52.

64. Cooke F . L ., (2000) : Human Resource Strategy to Improve Organizational Performance : A Route For British Firms ? Working Paper 9 . Economic and Social Research Council Future of Work Programmed Windom . ESRC.

65. Cooper . R & Sawat, A., (1997) Executive EQ. London .Orion.

66. Criseri, P., (1999), Managing Values, Ethical Change In rganization, Macmillan press LTD., London.

67. Croasdell D ., (2001) : Its Role in Organizational Memory and Learning Information Systems, Management, Vol . 18 No . 1, PP . 8 – 11 .

68. Croasdell D . T, Jennex M, Yu Z, & Christianson T ., (2003) : A Meta – Analysis of Methodologies For Reserch In Knowledge Management, Organizational Learning and Organizational Memory, Five Years At Hiss ,www.hiss.hawaii-edu / Hiss 36 / Hicss papers / Ameta – Analysis ., Yu, Christianson, Chakradeo & Makdum, 2003

69. Cumming, L.L 1983. Performance - evaluation systems in context of individual trust and commitment. In F. Landy, S. Zedrick & J. cleveland (Eds.), Performance- measurment and theory: 89 - 93. Hillsdale.N.J : Eaylbaum.

70. Cummings, L. & Bromiley, P. 1996, The Organization Trust Inventory (OTI) : Development and Validation In . R. Kramer & T . Tyler (Eds.) Trust in Organizations foundations of Theory and Research : 302-330 . Thousand Oaks, Ca, Sage .

71. Cummings, L.L., (1983)(, Performance – Evaluation Systems in Context of Individual Trust and Commitment, In F.J. Londy S. 4 .Zedrick & J. Cleveland (Eds.), Performance Measurement and Theory ،Hillsdale .

72. D’Aveni, R. A., Kesner . I, 1993, Top Managerial Prestige power and Tender offer Response : A Study of Elite Social Networks end Target firm Cooperation During Takeovers ,. Organization Science . 4 : 123-151.

73. Daft R. W., (2001), Manage, 6/e, Honguton Misfile Company, Boston.

74. Damasio, A ., (1944) . Descartes Error : Emotion, Reason and the Human Brain, New Yours: Grossed / Putnam.

75. Daniel Goleman, (1998), " What Makes Aleader ? " Harvard Business Review, No, Dec, PP 92 – 105 .

76. Dasgupta, P 1988.Trust as a commodity. In D.G. Gambetta (Ed.). Trust : 49 - 72 . Newyork. Basil Blackwell.

77. David Gayrmson ,(2003) . Emotional what, www.Emeraldinsight.com.

78. Davidio J & Gaerlner S ., (1987) Stereo Keeps and Subtle bias, prejudice, Discrimination, Racism, New York ; Academic press.

79. Dawson C., 1994 ' Human Resource Management: From Prescription to Description? Management Decision, Vole.32 No. 6, PP: 35 – 40.

80. Dearlove, D. (1999), "leading with feeling", The Times, Section 4 .

81. Decenzo D. & Robbins S., (1999): Human Resources Management, 6 /e ؛ New York, John Wiley & Sons.

82. Delery J. & Doty H., (1996): Modes Of Theorizing In Strategic Human Resource Management: Tests Of Universalistic, Contingency & Configurationally Performance Predictions, Academy Of Management Journal, 39 (4), pp. 802– 835.

83. Deutsch, M., (1958), Trust and Suspicion, Journal of conflict Resolution, 2 : 265-279 .

84. Dewson, c., 1994'Human Resource Accounting: From Prescription to Description? Management Decision, Vol.32 No. 6 .PP.: 37.

85. Dillehunt H, G & Ston F . K ., (1978) Self science : the subject is Me (Santa Monica: Good year publishing Co.

86. Dixon N . M ., (1994) : The Organizational Learning Cycle : How We Can Learn Collectively . New York, McGraw – Hill .

87. Dobbs J. H., (1993), The Empowerment Environment Training And Development, February.

88. Doft . R., 1992, Organization Theory & Desigh, 4/e, New York .

89. Drocker B.F ., (1994), The Age of Social Transformation ,, The Atlantic Monthly (Nov).

90. Drucker, P.,(1999) " Knowledge – Worker Productivity : The Biggest Challenge ", California Management Review, Vol : 41, No : 2, pp . 79 - 85 .

91. Druskat V.U & Woff S.B., (2001) "Building Emotional intelligence of Group " Harvard Business Review, No, March, PP 80 – 90.

92. Eccles Z., (1993) The Deceptive Allure Of Empowerment, Long Rang Planning, vol. 26, N, 6, P: 17.

93. Ellerman J. S & Kleiner, (2005), How to Write Excellent Human Resource Policies, Management Development Review, vol. 10, No.1/ 2 / 3, pp. 35-36.

94. Erikson E. H., 1953, Growth and Crises of the "Healthy Personality" In Kluckhohn and H. Hurray (Eds.) Personality in Nature, Society and Caltur . (2nd ed.) New York : Knopt .

95. Ersted M., (1997), Empowerment and Organization Change, International Journal of Contemporary Hospitality Management, vol. 9 N, 7.

96. Felstead A & Ashton D ., (2000) : Tracing the Links : Organizational Structures and Skill Demands, Human Resources Management Journal 10 (3) . 5 – 20 .

97. Fichman, M., & Levinthal, D.A., (1991), Honeymoons and the Liability of Adolescence : A New Perspective on Duration Dependence In Social and Organizational Relationships, Academy of Management Review, 16 : 442-468 .

98. Fischer G, Lemke A . C, McCall R & Morch A ., (1996) : Making Argumentation Serve Design . In Moran T & Carol J ., (eds) Design Rationale : Concepts Techniques and Use Lawrence Erlbaum and Associates . NJ, Mahwah .

99. Fischer G, Ostwald J & Stahl G ., (2000) : Conceptual Framework and Computational Support For Organizational Memory and Organizational Learning, www.cis Drexel.edu / faculty / gerry / publications .

100. Fisher, A., (1998)., “ Success Secret : Ahigh Emotional ” I Q, Fortune, October, 26.

101. Flamholtz E.G ; Bullen M.L& HUA W., 2002 ' Human Resource Accounting: A Historical Perspective and Future Implication' Management Decision.40 /10 P: 948.

102. Frank R & Bernanke B ., (2001) : Macroeconomics . Boston, McGraw Hill, Irwin .

103. French W., (1993): Human Resources Management, 3 / e ؛Boston, Houghton Mifflin.

104. Friesen R ., Bebertw ; Leveasun, Ekmam P.(1990) Voluntary Facial Action Generates Emotion Specific Autonomous Nervous System Actively Psychophysiology, 27.

105. Frost. T. Stimpson. D.V., & Maugham, M. R.C. 1978. Some Correlates of Trust. Journal of Psychology. 99: 103 - 108

106. Fukuyama . F. 1995 . Trust the Social Virlues and the Creation of Prosperity . New York : Free press.

107. Gabarr . J. 1978 : The Development of Trust, Influence and Expectations. In A.G. Athos & J. Gabarro (Eds.) Interpersonal Behavior : Communication and Understanding in Relationships: 290 - 303 . England Cliffs, NJ:Prentice Hall.

108. Gardner, H., (1983), “ Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligence “, New York: Basic Books, (Rev. ed) San Anton 10.

109. Gardnerl., (1995) "Cracking Open The IQ Box" The American Prospect, Winter.

110. Gepharat M Marsick V, Van Buren M and Spiro M., (1996): Learning Organizations Come Alive, Training and Development, vol. 50, No. 12, pp. 35.

111. Gergen K ., (2001) : Managing Strategic Relationships : The Key To Business Success . New York, Free Press .

112. Ghoshal, S., Moran, P., 1998, Bad For Practice : A critique of the Transaction Cost Theory, Academy of Management Review, 21 : 31-47.

113. Gibb, N., (1995) “ The EQ Factor “, The Times, October 5.

114. Giffin, K., (1967), The Contribution of Studies of Source Credibility to A Theory of Interpersonal Trust in the Communication Department, Psychological Bulletin, 68, 104-120 .

115. Glazer R ., (1998) :Measuring The Knower, CMR, Vol (4), No .(3), Spring ,PP : 175 – 194 .

116. Goetsch D. & Dawis S. B., (1997) Introduction to Total Quality, 2/e, Steven (1996), Strategic Manufacturing For Competitive Advantage, Prentice- Hall, Inc., New Jersey.

117. Gold J. & Bratton J., (2003): Human Resource Management . 3/e ، Great Britain, Balgrave Macmillan.

118. Golembicewski, R. S., & Mc Conkie, M., (1975)(, The Centrality of Interpersonal Trust In GrouP Processes, In G. L. Gooper (Ed.) Tneories of Group Processes, New York : Wiley.

119. Golman, D., (1998) "What makes Aleader ?" Harvard Business Review, No, Dec, PP 92 – 105.

120. Gomez- Mejia L. R, Balkin D. B & Cardy R. L., (1998): Management Human Resource. 10/e, New Jersey, Prentice–Hall, International, Inc .

121. Gomez P . J, Lorente j . j & Cabrera R . V ., (2001) : Training Practices and Organizational Learning Capability, Journal of European Industrial Training, Vol . 28, No . 2 / 3 / 4, PP . 234 – 256

122. Good . D. 1988. Individuals . Interpersonal Relations and Trust. In. D. G. Gambetta (Ed.) . Trust: 131 - 185 . Newyork : Basil Blackwell.

123. Gordon, 1997 : www . gilgordon . com / dowmloads / productivity. Txy

124. Granovetter, M., (1985), Economic Action and Social Structure : The Problem of Embeddedness American, Journal of Sociology, 91 : 481-510 .

125. Green F ., (1999) Training the Workers . Ln P. Gregg, & J . Wadsworth (eds) the State of Working . Manchester : Britain, Manchester University Press .

126. Griffin R. W., (1999), Management, 6/e, Houghton Mifflin Company, Boston.

127. Grundy T ., (1994) : Strategic Learning in Action . Maidenhead : McGraw – Hill

128. Gulati, R., (1995), Does Familiarity Breed Trust ? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances . Academy of Management Journal, Vol. 38, No. 1, p : 85-112.

129. H. Berrgman : 1974, Understanding Educational Measurement and Evaluation : London.

130. Hackbart & Grover, V (1999) : The Knowledge Repository : Organizational Memory Information Systems, 16(3) P . 21 - 30, Boston .

131. Hall L. & Torrington. (1998): Human Resource Management, 4/e, London, Prentice Hall Europe. Hall S., (1998): The Great Moving Nowhere Show. Marxism Today m Nov / Dec, PP. 9–14.

132. Halverson C ., (2003) : Organizational Memory As Process Not Object, Halverson@cogsci.ucsd.edu .

133. Handy L, Devine M & Heat L.: (1996): 360 Feedback: Unguided Missile or Powerful Weapon? Breakfasted: Ashridge Management Research Group. London, Rutledge.

134. Hasmer . L . T ., 1995 . Trust : The connecting link Between Organizational Theory and Philosophical Ethic Acadexny of Management Review, Vol, 20, No. 2.

135. Hatami A, Galliers R .D & Huang J ., (2002) : Exploring The Impacts of Knowledge (Re) Use and Organizational Memory on The Effectiveness of Strategic Decisions : A Longitudinal Case Study, Proceedings of The 36th Hawaii International Conference On System Sciences (HICSS’03) .

136. Heijst P, Vander J & Hunizing R .,(1997) : Strategic Learning & Knowledge Sharing . 2/e ؛ New York, Free Press .

137. Hellregel, Jackson & Slocum (1999), Management, 8/e, Ohio, South Western College Publishing.

138. Hellriegel. D; Slocum Jr, J. W & Woodmem R.w(2001), “Organizational Behavior”, 9/e U .S. A South . Western College Publishing.

139. Herrnestein R& Murray C ., (1944) The Bell Curve : intelligence And Class Structer in American Life, New Your : Free Dress.

140. Hill, C.W.L. 1990, Cooperation. Opportunism and the Invisible hand : Implications for Transaction Cost Theory, Academy of Management Review . 15 : 500 - 513 .

141. Hitt, M. A ; Reland, R. D. & Hoskisson . R. E ., 2001, Strategic Management, 4/e South – Western College Publishing .

142. Horine L., (1995), Administration of Physical Education And Sport Programs, WCB, Brown of Benchmark, London.

143. Hosmer, L. T., (1991(, The Ethics of Management, 2/e . Home Wood, III Irwin .

144. Hosmer, Larue. T. 1995, Trust : The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics, Academy if Management Jurnal, Vol.20. No.2 . 379 - 403 .

145. Hovland . C.I ., Janis, I.L. & Kelley . H. H. 1953. Communication and Persuation . New Haven, CT : Yaqle University Press.

146. Huber G . P ., (1991) : Organization Learning : The Contributing Processes and The Literatures, Organization Science, 2, PP . 88 - 115 .

147. Hundy, C., (1995), Trust and the Virtual Organization, Harvard Business Review., May-June ‹p: 40-50 .

148. Hunt, D .M., & Michal, C., (1983),” Mentoring Acareer Training and Development Tool ”, Academy of Managembnt Review, 8.

149. Inchniowski . C., & Shaw . K., 1995, Old Dogs and New Tricks : Determinants of the Adaptation of Productivity – Enhancing work Practices, In M. Baily . P. Reiss, & C. Winston (Eds.) Brookings papers on Economic Actuvutt L 1-65 . Washington . Dc : Brookings Institute.

150. Ivancevich J. M., (1998): Human Resource Management. 7/e, USA, McGraw-Hall Companies, Inc.

151. Ivancevich J. M; Skinner S. J. (1997) Management Quality and Competitiveness, 2/e Mc Graw- Hill Companies, Inc., Chicago.

152. J.W. Best . 1981. " Research in Education " 4th, ed, Englewood, Cliffs, N. Paretic. Hall.

153. Jocobs J. 1995 . The Death and life of Great American, London : Penguin Books.

154. Johnson - George. C., & Swap. W. 1982 . Measurement of Specific Interpersonal Trust: Construction and Validation of a Scale to Cassess Trust in Specific Other. Journal of Persoality and social Psychology, 83 : 1306 - 1317.

155. Johnson R & Flieabeth T., (1997), Achieving Empowerment Using the Empowerment Strategy Grid. Leadership & Organization Development Journal, Vol. 18. No, 2.

156. Jones,A.P, James.L.R. & Brun, J. R. 1975. Perceived Leadership Behavior and Employee Confidence in the Leader as Moderated by Job Involvement. Journal of Applied Pcychology. 60 : 146-149.

157. Joran J . M ., (1993) : Made In USA : A Renaissance In Quality, Harvard Business Review ,Vol (71), No .(4), July – August .

158. Kagut, B., & Zander, U. 1995, Knowledge : Market failure of the Multinational Enter prise ; A reply . Journal of international Business studies, 26 : 417-426 .

159. Kane, B. and Palmer, I. (1995), ``Strategic HRM or managing the employment relationship?", International Journal of Manpower, Vol. 15 No. 5-6, pp. 6-21.

160. Kaplan S ., (2001) : Discontinuous Innovation and the Growth Paradox, Strategy & Leadership Vol . 27 No . 2, PP . 16 – 21 .

161. karelerik@eis.net.auwww.

162. Karen A., (1992) Who did the Study of Val edict – organs With Terry Denny at the University of Illinois, Was quoted in the Chicago Tribune (may 29 . 1).

163. Kee, H.W. & Konx, R.E . 1970. Conceptual and Methodological Considerations in the Study of Trust. Journal of Confilict Resolution, 14 : 357 - 366.

164. Kelly J. E., (1998): Rethinking Industrial Relations: Mobilization, Collectivism and Long Waves. London, Rutledge.

165. Kerr . S., & Jermier . J. 1978, Substitutes for Leadevship : Their Meaning and Measurement Orgamization Behavior and Human Porformance, 22 : 375 – 403.

166. Knez . M . & Camerer ., 1994, Creating Expectational As in the Jaboratory : Coordination in “ Week link”” Strategic Management Journal, 15 : 101-114 .

167. Kogut, B., & Zander . U, 1993 . Knowledge of the Firm and Evolution Theory of the Multinational Corporation Journal of International Business . Studies, 24 : 625-645 .

168. Kogut . B., & Zander, U., 1992, Knowledge of the Firm native Capabilities and the Replication of Technology Organization Science, 3 : 383-397.

169. Kogut, B., & Zander . U. 1996 . What Firms Do ? Coordination Identity and learning . Organization . Science, 7 : 502-511.

170. Krajewski L. J. & Riteman L. P. C. (1999), Operations Management, Strategy and Analysis, 5/e, Addison Wesley Publishing Company, Inc, New York.

171. Kromer, R. M., Brewer, M. B., & Hanna, B. A. 1994 . Collediv Trust and Colledive Action . The Decision to Trust As Asocial Decision . In R. M . K ramer & R. Tyler (Eds.) . Trust in Organization . Frontiers of Theory and Research : 337-399 . Thousand Gaks Sage .

172. Langer L ., (l991) : Holocaust Testimonies : The Ruins of Memory . Yale, CT, University Press New Haven, .

173. Larson, A., (1992), Network dyads In Enterpreneurial Setting : A Study of the Governance of Exchange Relationships, Administrative Science Quarterly, 37 : 76-104 .

174. Lashly C., (2001), Empowerment. HR Strategies for Service Excellence. 1/e, British Library Cataloguing in Publication Data.

175. Lawler,E.1992. The ultimate advantage : Creating the hih - involvement organization - San francisco, Jossey - Bass.

176. Lawson K., (2001), Build your Business From The Inside Out: For Keys To Employee Empowerment That Will Help Your Business Grow, Business Credit Vol. 103, No. 3.

177. Le Dou J . (1992) Emotion and the Limbic system Concepts In Neuroscience, 2.

178. Le Doux J., (1986) "Sensory System and Emotions "Integrative Psychiatry, 4.

179. Leana, G.R. & Van Buren III. H.J., (1999), Organizational Social Capital and Employment Practices, Academy of Management Review . Vol. 24, No.3, pp.338-555.

180. Lee K . C, Lee S & Kang I . W ., (2004) : KMPI : Measuring Knowledge Management Performance, Information & Management ،Vol . 42, PP . 469 – 482 . www.elsevier.com / locate / dsw

181. Lewis, J. & Weigert, A., (1985), Trust As A Social Reality ,Social Forces, 63 : 967-985 .

182. Linda low ., (2000) : Economic of Information & Media, Singapore, Singapore Press, p : 14

183. Linkskold, S., (1978), Trust Development, The Grit Personal and the Effects of Conciliatory Action Conflict and Cooperation Psychologycal Bulletin, 85, 722-793 .

184. Lioyd P., Wait J. B. & Southern G., (1999), Empowerment and Performance Of Health Services, journal Of Management in Medicine, Vol. B, No. 2.

185. Lissack M & Roos J., (2001): Be Coherent, Not Visionary, Long Range Planning. Vol. 34 No. 1, PP. 53–70.

186. Lloyd E;sandelands & Boladens, (2000) .Feeling AT work . In Emotional orgamizat by stephen fineman (2000) 2/e . SAGE pelt cautious London.

187. Loasby . B. 1991 k Equilibrium and Evolution : An Exploration of Connecting Principles in Economics . Manchester, England : Manchester University Press .

188. Loury . G. C. 1977, A dynamic Theory OiRacial Income Differences . In P. A. Wallace & A. M. Lamond (Eds.) Women Minorities and Employment Discrimination : 153-186 . Lexingtan, MA: Lexington Books .

189. Luhmann. N. 1988 . Familiarity. Confidence, Trust : Problems and Alternatives, In D.G. Cambetta (Ed.) . Trust : 94 - 107 . New york : Basill Blackwell .

190. Lukman, N. 1980 . Trust and Power. New york.Wiley .

191. Mabey C, Saluman G & Story J., (2000): Human Resource Management: A Strategic Introduction . 2 / e, Great Britain, Blackwell Publishing, Ltd.

192. Macooby M ., (1976) The Survey of 250 Executives ; The Corporate Climber Has to Find His Hearth Fortune (Dec).

193. Magalhaes R ., (1996) : Organizational Learning, Organizational Knowledge & Organizational Memory : New Proposals Towards A unified View ,www.edu.dde/.com

194. Manasco, Britton, "Leading Companies Focus on Managing and Measuring Intellectual Capital." Editor Knowledge Inc. pdf (2000).

195. March, J . C . & Simon, H . A ., (1958) : Organization . New York, John Wiley & Sons, Inc .

196. March J . G . & Olsen J . P ., (1976) : Ambiguity and Choice in Organizations, University storage Bergern .

197. Marshall .A. 1965 . Principles of Economics . London Macmillan .

198. Marshall N & Bardy T ., (2001) : Knowledge Management and the Politics of Knowledge : Illustration From Complex Products and Systems European Journal of Information Systems, 10 (2) P . 99 – 112 . Basingstok

199. Mathis R & Jackson J., (1994): Human Resource Management . 5/e, Minneapolis / St – Paul. Publishing.

200. Mayer, R.C. ; Davis, J.H. & Schoorman, F.D., (1995), An Integrative Model of Organizational Trust, Academy of Management Review, Vol. 20, No. 3, pp. 709-734 .

201. Mayor J.D& Savory.P. (1990) The model of emotional Intelligence was first proposed. Emotional intelligence imagined.

202. McAlister, D.J., (1995), “ Affect and Cognition–Based Trust As undations For Interpersonal Cooperation in Organization, Academy of Management Journal, Vol. 38, No. 1, p : 24-59 .

203. Mcallister (Daniel. J. Mcallister), 1995 . Affect - and Cognition - Bast Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organization . Acadamy of Management Journal . WL - 38. No.1. 24 - 54.

204. McGregor J, Tweed D & Pech R., (2004): Human Capital In The New Economy: Devil’s Bargain?, Journal of Intellectual Capital, Vol. 5, No. 1, pp. 135–164.

205. McKenna .E., (2000) “ Business Psychology” and Organizational Behavior Astudent’s Hand book”, 3/ e, U.S.A Taylor & Francis Inc .

206. Meherens 1984 ,Research in Organizational Behavior, Vol.8 : 53 - 11 . Greenwich, CT : Jal Press.

207. Miller A., (1998), Strategic Management, Irwin, McGraw-hill, Boston.

208. Mintezberg H ., (1987) : Crafting Strategy . Harvard Business Review, July / August ,PP . 66 – 75 .

209. Mintezberg H ., (1990) : The Design School : Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management, Strategic Management Journal, 11 PP . 71 – 95 .

210. Mishira, A. K . 1996 . Organizational Responses to Crisis . The Centrally of Trust . In, R.M. Kramer & T. M. Tyrer (Eds.) . Trust in Organization : 261-287 . Thousand Oaks, CA : Scoe .

211. Misztal . B. 1996 . Trust in Madern Societies . Cambridge England : Polity press .

212. Moe M . T & Blodget H ., (2000) : The Knowledge Web, Michael-moe@ml.com ‹ henry-blodget@ml.com.

213. Moran . P., & Ghoshal . S. 1997 . Value Creation by Firms. Proceedings of the Academy of Management : 41-45 .

214. M'Pherson P.K & Pike S., 2001,'Account, Empirical Measurement and Intellectual Capital. Journal of Intellectual Capital, Vole.2 No.3, pp. 246-260.

215. M'Pherson P.K & Pike S., 2001,'Account, Empirical Measurement and Intellectual Capital. Journal of Intellectual Capital, Vol.2 No.3, pp. 253.

216. Munk N ., (1998) : The New Organizational Management, Fortune, Vol . 137, No . 5, PP . 62 – 74 .

217. Nahapiet . J., & Ghoshal . S. 1998 . Social Capital . Intellectual Capital and the Organizational A advantage, Academy of Management Review . 23 : 242-266 .

218. Nahapiet . J. E. 1996 . Management Relationships with Global Clients : Value greation Through Cross – Border Networks . Paper presented at the 16th Annual Conference of the Strategic Management Society . Phoenix – Az .

219. Neisser U ., (1982) : John Deans Memory : a Case Study in Nasser U (Ed) Memory Observed : Remembering in Natural Contexts Freeman and Company . San Francisco, CA .

220. Nicholls, J., (1995), Getting Empowerment Into Perspective: A three- Stage Training Framework, Empowerment in Organization, Vol. 3. No. 3.

221. Noe R. A, Hollenbeck J. R., Gerhard B & Patrick M . R., (1994): Human Resource Management : Gaining Competitive Advantage, Illinois: Richard D. Irwin.

222. Nonaka, I ., & Takeuchi . H. 1995 . The Knowledge Creating Company . New Youk : Oxford University Press .

223. Norkunas M ., (1993) : The Politics of Public Memory . State University of New York Albany .

224. Oglivy . J ., 1995 . The Economics of Trust Harvard Business Review . November – December : 46 .

225. Olfman L ., (2000) : Organizational Memory Systems : Are They Real.

226. Olof P. S ., (2000) : Managing Knowledge in Professional Service Organizations, Sweden ,Chalmers University of Technology .

227. Pennebaker L . Paez D and Rime B ., (1997) : Collective Memory of Political Events : Social Psychological Perspectives . NJ, Lawrence Erlbaum Mahwah .

228. Pennings, J.M., & Woiceshyn, J., (1987), A Typology of Organization Control and Its Metaphor, In S.B. Bacharch & S.M. Mitchell (Eds.), Research in The Sociology of Organization, Vol. 5, 75-104 .Greenwich, CT : JAI Press.

229. Pennington A & Edwards J., (2000): Introduction To Human Resource Management. New York oxford University Press.

230. Pennington A & Edwards J., (2000): Introduction To Human Resource Management. New York oxford University Press.

231. Perrow . C. 1972 . Complex Organizations . Glenview, IL . Scott, Foresman .

232. Peter a; Ackers P; traverse., (1997), Doing Yourself out f Ajob? Employee Relations, Vol. 19, Issue 2.

233. Peter F. Drucker, (1999), Knowledge – Worker Productirity : The Biggest Challenge . California Management Review . Vol : 41 – No : 2 P :79 – 94.

234. Peter F. Drucker, (1999), Knowledge – Worker Productivity: The Biggest Challenge . California Management Review . Vol : 41 – No : 2 P :79 – 94 .

235. Pettigrew T ., (1987), I Inter Viewed Pettigrew in The New York Times (May 12).

236. Pfeiffer J., (1996): When it Comes to Best Practices: Why Do Smart Organizations Occasionally Do Dumb Things? Organizational Dynamics, 25 (1), pp. 33–44.

237. Pfeiffer J., (1998): The Human Equation. Boston. MA: Harvard Business School Press.

238. Pool M & Warner M., (1998): The IEBM Handbook Of Human Resource Management, London, International Thomson Business Press .

239. Porter M E., (2001): Strategy and the Internet. Harvard Business Review, 79 (3), March, pp. 63–78.

240. Prahalad C . K & Hamel G ., (1990):The Core Competence Of The Corporation, Harvard Business Review, May– Jun, PP. 79 – 91.

241. Prusak, L., Cohen, D., 2001, How To jnvest in Social Capital, Harvard Business review . June .

242. Prushaks ,L ., & Cohen, D ., (2001), How To Invest In Social Capital, Harvard Business Review, June ،PP : 86 – 93 .

243. Putnam, R. D. 1993 . The Prosperons Community ; Social Capital and Dublic life . American Prospect . 13 : 35-42.

244. Rafig M & Ahmed P., (1998), Acustomer- Oriented Framework For Empowering Service Employees ,Journal of Services Marketing Vol.2,No, 5.

245. Ree, M.J., Earles, J.A., & Teachout, M.S., (1994), " Predicting job Performance : Not Much More Than " "g", journal of Applied Psychology, 79.

246. Render, B . & Hyzder, J., 1997, Principle of Operation Management, 3/e, N Y, Prentice – Hill, Inc .

247. Ring . P., & Vandeven . A., 1992 . Structuring Cooperative Relationships Between Organization, Strategic Management Journal . 13 : 483-448 .

248. Robbins, S. & Coulter M., (1999) : Management . 5/e, New Jersey, Prentice– Hall.

249. Roger C. Mayer, James H. Davis and F. David. Schoorman . 1995. An Integrative Model of Organizational Trust. Academy of Management Review. Vol. 20. No.3. 709 - 734 .

250. Roger, C.M., (1995), An Integrative Model of Organizational Trust, Academy of Management Review, Vol.: 20, No. 3, p. : 710 .

251. Rosevelt, T, (1979)(, Managing The Psychological Contract, In P.Lowrance and J. Lorsch, Organization Behavior Administration, (Ed.), Irwin, Home Wood, Illinois .

252. Ross W. D., (1997): On Memory and Reminiscence,. Translated By J . I . Beare, www.etext.library.adelaide.edu.

253. Rotter, J.B., (1967), A New Scale for The Measurement of Interpersonal Trust, Journal of Personality, 35 : 651-665 .

254. Rotter . J. B., 1954, Social Learning and Clinical Psychology . Englewood cliffs, N. J. : Prinice – Hall .

255. Rotter, J.B. (1967) . A New Scale for the measurement of trust . Journal of Personality. 35: 651 – 665.

256. Rotterj . B., 1980, Interpersonal Trust, Trustworthiness, and Gullibility, American Psychologist . Junuary . Vol . 35, No. 91 . P. 107 .

257. Rue L & Byars L., (1995): Management: Skills and Application, 7/e, Illinois: Richard D. Irwin.

258. Sable, C. 1993 . Studied Trust : Building New Forms of Cooperation in A Volatile Society . In . R. Swed Berg (Ed.), Explorations In Economic Sociology : 104-144. Thousand Oaks . CA : Sage.

259. Samuel, C., (1997 ,(Modern Management, /7e, New Jersey . Prentice-Hall in International, INC.

260. Schein E . H ., (1996) : Three Cultures of Management : The Key To Organizational Learning . Sloan, Management Review . Fall, PP . 9 – 20 .

261. Schneider. B., (1987). The People Make The Place, Personnel Psychology, 14 (4), pp. 437–453.

262. Schular R. S. & Jackson S., (1987) : Linking Competitive Strategies and Human Resource Management Practices. Academy of Management Executive, 1 (3), pp. 209–13.

263. Schwartz D . G, Divitini M & Brasethvik T ., (2000) : On Knowledge Management In The Internet Age, www.idea-group.com / downloads/excerpts/Schwartz . pdf .

264. Schwartz D . G ., (1998) : Shared Semantics and the Use of Organizational Memories Fore – Mail Communications, Journal of Internet Research Vol . 8 No . 5, PP . 434 – 441 .

265. Scott, D., (1980), The Causal Relationship Between Trust and The Assessed Value of Management by Objectives, Journal of Management . 6:157-175 .

266. Scott D.R., 1925 'Theory Accounting, Vol.1 Holt, Rinehart &Winston, NY.

267. Scott, D. 1980, The causal relationship between trust and the assessed value of management by objectives. Journal of Management, 6 : 157 - 175 .

268. Scully. M., & Preuss . G. 1996 . Two Faces of Trust : The Roles of calculative and relational Trust In Work Transformation Working Paper No. 3923 – 46 Massachusetts Institute of Technology . Cambridge, MA.

269. Sehermerhorn J.R; Hunt J. g & Obsorn R. N., (2000)., Organizational Behavior, John Wiley & Sons, Inc., New York.

270. Shapiro, S., 1987, The Social Control of Inpersonal Trust, American Journal of Sociology, 93 : 623 - 658

271. Sherman D ., (1999) The Construction of Memory . in Interior France University of Chicago, Free Press, IL .

272. Simmel, G., 1964, The Sociology og Georgsimmel (K.H. Wolf, Trans.). N. york : Free Press.

273. Simons R., (1995), Control in An Age of Empowerment, Harvard Business Review, March- April. Pp. 80- 88.

274. Sitkin, S.B. & Roth . N.L., 1993. Explaining the limited effectiveness of Legalistic " Remeders " for Trust / Distrust . Organization Science . 4 : 367 - 392.

275. Smith A. C; Mouly V. S., (1998), Empowerment in Newzeland Firms Empowerment in Organizations Vol. 6. No. 3.

276. Snell S & Dean J., (1992): Integrated Manufacturing & Human Resource Management: A Human Capital Perspective, Academy Of Management Journal, 35, (3), PP . 467– 504.

277. Spender, J. C., 1996 . Making Knowledge the Busis of a dynamic Theory of the Firm . Strategic Management Journal, 14 (Sz):45-62.

278. Stack, L. C., (1988), Trust, In H. London & J. E. Exner, Jr (Eds.), Dimenisionality of Personality : 551-574, New York : Wiley .

279. Steffy B & Maurey S., (1988): Conceptualizing & Measuring The Economic Effectiveness Of Human Resource Activities, Academy Of Management Review, 13 (2), pp. 271–286.

280. Stein E . W & V Zwass ., (1995) : Actualizing Organizational Memory With Information Systems, Information Systems Research ,6 .

281. Steinmetz L & Todd R (1986), First Line Management, 4/e, Homewood II. BP 1/1 Rwin, p: 64- 67.

282. Stern E & Sommerlad E ., (1999) : Workplace Learning Culture and Performance . London : Institute of Personnel and Development Press .

283. Sternberg, R. J, (1985) “Beyond IQ: Atriarchic Theory of Human Intelligence”, New York: Cambridge University Press.

284. Stewart T . A ., (1997): Intellectual Capital : the new Wealth of Organization, Business Quarterly : 1 – 3 .

285. Stricklard, L.H., 1958 . Surveilance and Trust. Journal of Personality, 26:200-215.

286. Sveiby K . E ., (1999) : Building The Knowledge Economy – Reinventing The Legal Frameworks, www.sveiby.com .au.

287. Sveiby K . E., (1997): Tacit Knowledge, karelerik@eis.net.au 40 . Sveiby K. E., (1999) : Building The Knowledge Economy – Reinventing The Legal Frameworks, www.sveiby .com .au.

288. Taylor, R.G., (1989), The Role of Trust in Labor-Management Relations Organization Development, Journal . 7: 85-89 .

289. Te’eni D & Weinberger H., (2003) : Systems Development of Organizational Memory: Literature Survey, Teeni@mail.biu ac il ، hadasw@hait.ac.il .

290. Tenkasi R . V & Boland R . J ., (1993) : Locating Meaning Making In Organizational Learning: The Narrative Basis Of Cognition, In Research In Organization Change and Development, Vol .7, Edited By R.W.W.W.A. Passmore, JAI Press ,Greenwich .

291. Terdiman R ., (1993) : Present Past : Modernity and the Memory Crisis Cornell . New York ،University Press Ithaca .

292. Teubner G ., (1989): How the Law Thinks : Towards A Constructive Epistemology of Law . Law and Society Review ،23, PP . 727 - 757 .

293. Theeke H.A., 2005 'A Human Resource Accounting Transmission: Shifting From Failure to A future, Journal of Human Resource Costing &Accounting, Vol. 9 No.1.P. 43.

294. Theeke H.A., 2005 'A Human Resource Accounting Transmission: Shifting From Failure to A future, Journal of Human Resource Costing &Accounting, Vol. 9 No.1.P. 43.

295. Tocqueville . A. 1945, Democracy in America . Vois . I & 21, New Youk : Vintage Books .

296. Tracy M & Wiersema F., (1996), The Discipline of Market Leadership AM: Addison- Wesley.

297. Turban E & Aronson j . A ., (2001) : Decision Support Systems and Intellectual Systems . 6/e, New Jersey, Prentice Hall, Upper Saddle River.

298. Turner, J. C., (1987(, Rediscovering The Social Group : A self – Categorization Theory, Oxford Blackwell.

299. Ugboro I & Obeng K (2000), Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction and Customer Satisfaction TQM. Organization: An Empirical Study, Journal of Quality Management Vol. 5 No 2.

300. Uirish, P.F., "Knowledge Worker Productivity the Biggest Challenge", California Management Review Vol, 14 No. 2, (1998).

301. Ulrich D., (1998): A New Mandate for Human Resource, Harvard Business Review, January – February, pp. 123 – 134.

302. Ulrich, D. and Lake, D. (1990), Organizational Capability: Competing from the Inside Out, Wiley, New York, NY.

303. Veryzer B ., (1998) : Discontinuous Innovation and the New Product Development Process, Journal of Product Innovation Management, Vol . 15 No . 4 PP . 304 – 21 .

304. Walsh J . P & Ungson G . R ., (1991) : Organizational Memory, Academy of Management Journal, Vol .16, No . 1, PP . 57 – 91.

305. Ward A ., (2000) : Getting Strategic Value From Constellation of Communities, Strategy & Leadership, Vol . 28 No . 2 PP . 4 – 9.

306. Wechsler, D., (1981),“ Manual for Wechsler Adult Intelligence Scale” Tx: The Psychological Corporation.

307. Weick K . E ., (1995) : Sense making in Organizations . California . Sage Beverly Hills .

308. Weinberger H, Te’eni .D & Frank A . J., (2003): Ontologies of Organizational Memory As A Basis For Evaluation, www.hait.ac.il/departments/ telem/staff/hadasw.htm.

309. Wenger E . C . & Snyder W . M ., (2000) : Communities of Practice : the Organizational Frontier . Harvard Business Review, January – February, 139 – 45 .

310. Westphalen, S.,(1999) ' Age Measuring and Reporting Intellectual Capital: Experience, Issues, and Prospects Technical Meeting, Amsterdam' Pdf.

311. Wexler M . N ., (2002) : Organizational Memory & Intellectual Capital, Journal of Intellectual Capital, Vol . 3, No . 4, PP. 393 – 414 .

312. Wilkinson A., (1998), Empowerment: Theory and Practice, Personal Review. Vol. 27, No, 1.

313. Williams W & Sternberg R ., (1988), The concept of Group Intelligence ; Why Some Groups Are Vetter Then Others.

314. Williamson . O. 1975, Markets and Hierarchies . New York : Free press .

315. www . gilgordon . com / downloads / Gordon, 1997: productivity. Txy.

316. www. Search CRM. Com . 2002.

317. www.emeraldinsight.com/1469-1930.htm.

318. www.pbsilink.com.

319. Wyer P. & Mason J., (1999), Empowerment in Small Business, Participation & Empowerment: An International Journal, vol. 7, N. 7.

320. Zack M . H ., (1999) : Developing Dilemmas Of Management Innovation In Large Firms, California Management Review, Vol . 41, No . 3.

321. Zand, D.E., (1972), Trust and Managerial Problem Solving Administrative Science Quarterly, 17: 229-239 .

322. Zhao J ., D . Drew & T . Scott Murray ., (2000 b) : Knowledge Workers on the Move . Perspectives on Labor and Income, Vol . 12 (2) . Catalogue No . 75 – 001 . Ottawa : Statistics Canada .

323. Zucker, L.G., (1986), Production of Trust Institutional Sources of Economic Structure, 1840-1920, In B.M. Staw & L.L. Cummings (Eds.), Research in Organizational Behavior, vol. 8 : 53-111 .